

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Кафедра економіки та управління бізнесом

Кротовський Богдан Леонідович
(прізвище, ім'я, по батькові студента в називному відмінку)

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня бакалавра
на тему: **«УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОЮ**
ПІДСИСТЕМОЮ ПІДПРИЄМСТВА»

Група ТУбз-8-21Б1М(4.бздс)

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

*Дипломна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело*

(підпис)

Кротовський Б. Л.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник
кандидат економічних наук, доцент
(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Петренко Н. С.
(прізвище та ініціали)

Допущено до захисту перед ЕК
Завідувач кафедри
(посада, науковий ступінь,
вчене звання)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Київ 2026 р.

АНОТАЦІЯ

Кротовський Богдан Леонідович. «Управління матеріально-технічною підсистемою підприємства». – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» – Міжрегіональна Академія управління персоналом. – Київ, 2026.

Актуальність теми дослідження обумовлюється зростаючою складністю бізнес-середовища, необхідністю оперативного реагування на зміни ринку та посиленням конкуренції між підприємствами. Матеріально-технічне забезпечення є ключовою складовою операційної діяльності, від якої залежать безперебійність виробництва, рівень витрат, якість готової продукції та загальна стійкість підприємства. В умовах нестабільності постачань, коливання цін на матеріальні ресурси, логістичних ризиків та глобальних порушень у ланцюгах постачання зростає потреба в удосконаленні інструментів планування, контролю й оптимізації матеріальних потоків. Це підкреслює важливість формування ефективної системи управління МТЗ, здатної забезпечувати економію ресурсів, зниження операційних витрат та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Додаткової актуальності темі надає цифрова трансформація логістичних і виробничих процесів, що відкриває нові можливості для автоматизації, прогнозування потреб, управління запасами та інтеграції ланцюгів постачання. Українські підприємства, особливо в умовах економічних викликів та структурної перебудови ринку, стикаються з необхідністю впровадження сучасних логістичних технологій, стандартизації процесів та підвищення прозорості матеріальних потоків. Тому дослідження механізмів, методів та інструментів підвищення ефективності управління матеріально-технічною підсистемою є не лише теоретично значущим, а й має вагомое практичне значення для підвищення результативності діяльності підприємств і забезпечення їхнього сталого розвитку.

Мета роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління матеріально-технічною підсистемою підприємства.

У процесі дослідження було застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних **методів** пізнання, зокрема: методи аналізу та синтезу, спостереження й прогнозування, експертного оцінювання, статистичного порівняння, системного узагальнення та системного аналізу.

Ключові слова: *матеріально-технічна підсистема, управління, організація, ефективність, підприємство, планування.*

ANNOTATION

Bogdan Krotovskiy. «Management of the material and technical subsystem of an enterprise». – It's Manuscript.

Qualified work in obtaining the educational qualification of «bachelor's» – Interregional Academy of Personnel Management. – Kyiv, 2026.

The relevance of the research topic is determined by the growing complexity of the business environment, the need to respond quickly to market changes, and increased competition between enterprises. Material and technical support is a key component of operational activities, on which the smooth running of production, the level of costs, the quality of finished products, and the overall stability of the enterprise depend. In conditions of supply instability, fluctuations in the prices of material resources, logistical risks, and global disruptions in supply chains, there is a growing need to improve the tools for planning, controlling, and optimising material flows. This highlights the importance of developing an effective MTZ management system capable of saving resources, reducing operating costs and increasing the competitiveness of the enterprise.

The topic is made even more relevant by the digital transformation of logistics and production processes, which opens up new opportunities for automation, demand forecasting, inventory management and supply chain integration. Ukrainian enterprises, especially in the context of economic challenges and structural market restructuring, are faced with the need to introduce modern logistics technologies, standardise processes and increase the transparency of material flows. Therefore, research into mechanisms, methods, and tools for improving the efficiency of material and technical subsystem management is not only theoretically significant but also has considerable practical importance for improving the performance of enterprises and ensuring their sustainable development.

The purpose of the work is to provide a theoretical justification and develop practical recommendations for improving the management of an enterprise's material and technical subsystem.

In the course of the research, a set of general scientific and special **methods** of cognition was applied, in particular: methods of analysis and synthesis, observation and forecasting, expert assessment, statistical comparison, systematic generalisation and systematic analysis.

Key words: *material and technical subsystem, management, organisation, efficiency, enterprise, planning.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОЮ ПІДСИСТЕМОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Поняття та сутність матеріально-технічної підсистеми підприємства.....	8
1.2. Особливості планування та структура матеріально-технічної підсистеми підприємства.....	15
1.3. Організація та управління матеріально-технічною підсистемою підприємства.....	23
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОЮ ПІДСИСТЕМОЮ ТОВ «РЕЙЛ-ТРАНС».....	29
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	29
2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.....	37
2.3. Організація управління матеріально-технічною підсистемою товариства.....	45
Висновки до розділу 2.....	55
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОЮ ПІДСИСТЕМОЮ ТОВ «РЕЙЛ-ТРАНС».....	57
3.1. Проблеми управління матеріально-технічною підсистемою та заходи щодо їх вирішення на підприємстві.....	57
3.2. Економічна доцільність пропонованих заходів.....	69
Висновки до розділу 3.....	75
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82
ДОДАТКИ.....	90

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Актуальність теми дослідження управління матеріально-технічною підсистемою підприємства зумовлена зростаючою складністю бізнес-середовища, необхідністю оперативного реагування на зміни ринку та посиленням конкуренції між підприємствами. Матеріально-технічне забезпечення є ключовою складовою операційної діяльності, від якої залежать безперебійність виробництва, рівень витрат, якість готової продукції та загальна стійкість підприємства. В умовах нестабільності постачань, коливання цін на матеріальні ресурси, логістичних ризиків та глобальних порушень у ланцюгах постачання зростає потреба в удосконаленні інструментів планування, контролю й оптимізації матеріальних потоків. Це підкреслює важливість формування ефективної системи управління МТЗ, здатної забезпечувати економію ресурсів, зниження операційних витрат та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Додаткової актуальності темі надає цифрова трансформація логістичних і виробничих процесів, що відкриває нові можливості для автоматизації, прогнозування потреб, управління запасами та інтеграції ланцюгів постачання. Українські підприємства, особливо в умовах економічних викликів та структурної перебудови ринку, стикаються з необхідністю упровадження сучасних логістичних технологій, стандартизації процесів та підвищення прозорості матеріальних потоків. Тому дослідження механізмів, методів та інструментів підвищення ефективності управління матеріально-технічною підсистемою є не лише теоретично значущим, а й має вагомим практичне значення для підвищення результативності діяльності підприємств і забезпечення їхнього сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та прикладні аспекти управління матеріально-технічною підсистемою підприємства відображені в працях багатьох зарубіжних і вітчизняних дослідників.

Важливий внесок у формування сучасних підходів здійснили такі науковці, як С. Блекстоун, Дж. Геллвелл, Дж. Джонсон, М. Крістофер, Д. Ламберт, Д. Уотерс, які розробили концептуальні засади логістики, управління ланцюгами постачання та моделі оцінювання ефективності матеріально-технічної підсистеми підприємства. Серед українських учених значущими є праці І. Белявцева, О. Костецької, І. Мірошніченка, О. Олійника, З. Шершньової, що поглиблюють методичні підходи до управління матеріально-технічними ресурсами та адаптують світові напрацювання до вітчизняних умов господарювання.

Попри суттєві наукові здобутки, окремі аспекти проблеми залишаються недостатньо розробленими, зокрема питання вдосконалення управління матеріально-технічною підсистемою на українських підприємствах. Це й зумовлює актуальність та вибір теми даного дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління матеріально-технічною підсистемою підприємства.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань:

- розкрити поняття та сутність матеріально-технічної підсистеми підприємства;
- визначити особливості планування та структуру матеріально-технічної підсистеми підприємства;
- розкрити процес організації та управління матеріально-технічною підсистемою підприємства;
- охарактеризувати діяльність ТОВ «РЕЙЛ-ТРАНС»;
- проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства;
- оцінити процес організації управління матеріально-технічною підсистемою товариства;
- виокремити основні проблеми управління матеріально-технічною підсистемою та запропонувати заходи щодо їх вирішення на підприємстві;

- оцінити економічну доцільність пропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – процес управління матеріально-технічною підсистемою підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні аспекти управління матеріально-технічною підсистемою підприємства.

Методи дослідження. Методологічну базу дослідження становлять сучасні наукові підходи до управління підприємствами, напрацювання українських і зарубіжних економістів, а також чинні нормативно-правові акти України. У ході дослідження застосовано системний та комплексний підходи, що забезпечують всебічне вивчення процесу управління матеріально-технічною підсистемою підприємства. Для оцінювання господарської діяльності використано методи економічного аналізу, зокрема порівняльний, узагальнювальний, табличний, графічний, аналітичний та факторний. Метод синтезу дав змогу визначити закономірності формування системи управління матеріально-технічною підсистемою, а факторний аналіз - окреслити напрями вдосконалення процесів управління в цій сфері.

Інформаційну основу дослідження складають законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики, методичні рекомендації профільних міністерств і відомств, наукові джерела та публікації у спеціалізованих виданнях, а також фінансова звітність ТОВ «РЕЙЛ-ТРАНС».

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Перелік використаних джерел налічує 65 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОЮ ПІДСИСТЕМОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та сутність матеріально-технічної підсистеми підприємства

Матеріально-технічна підсистема підприємства забезпечує виробничий процес необхідними матеріально-технічними ресурсами, виконуючи ключову функцію у підтриманні стабільності та безперервності виробництва. Основними її завданнями є визначення потреби підприємства в матеріалах і технічних засобах, встановлення можливостей покриття цієї потреби, особливо в умовах фінансової нестабільності, а також організація умов зберігання матеріалів до моменту їх передачі в структурні підрозділи для подальшого використання [11, с. 85].

Раціональна організація матеріально-технічної підсистеми, включно з процесами забезпечення відповідно до бізнес-планів, справляє істотний вплив на результативність виробничої діяльності підприємства. Ефективність формування замовлень, закупівлі необхідних ресурсів, їх транспортування, розподілу та зберігання визначає здатність підприємства своєчасно виконувати виробничі програми та підтримувати конкурентоспроможність на ринку. Налагоджена матеріально-технічна підсистема виступає основою злагодженого функціонування всього виробничого ланцюга.

У сучасній практиці терміни «закупівлі», «поставки», «постачання» та «забезпечення» часто використовуються як взаємозамінні, хоча між ними існують змістові та функціональні відмінності. Їхнє тлумачення може варіюватися залежно від контексту. У ряді джерел «закупівля» розглядається як разова операція, що має на меті придбання необхідних у конкретний момент матеріальних ресурсів, що надає цьому поняттю тактичного характеру [4, с. 92].

Термін «постачання» трактується більш комплексно — як процес, що охоплює повний цикл закупівельної діяльності: виявлення потреби в матеріалах і сировині, пошук та оцінювання потенційних постачальників, вибір контрагентів, проведення переговорів щодо вартості, умов постачання та якості, а також контроль відповідності отриманої продукції встановленим стандартам. Такий підхід відносить постачання до стратегічного рівня управління підприємством, адже воно визначає логіку взаємодії організації з ринком ресурсів.

У контексті логістики ряд авторів підкреслюють необхідність розмежування цих понять. Наприклад, Д. Бауерсокс і Д. Клосс акцентують увагу на тому, що постачання охоплює як процес закупівель, так і організацію зовнішніх поставок матеріалів, комплектуючих або готової продукції від постачальників до виробничих чи розподільчих ланок підприємства [7, с. 54]. Натомість Дж. Сток і Д. Ламберт не використовують категорію «забезпечення» та фактично ототожнюють «постачання» і «поставки», визначаючи їх як діяльність, спрямовану на придбання матеріалів і послуг для підтримання операційної ефективності компанії [7, с. 58].

Термін «закупівлі» у вузькому значенні стосується безпосередніх актів придбання матеріальних ресурсів і пов'язаних із ними процедур. Закупівлі є функцією, відповідальною за придбання всіх необхідних організації матеріалів, тоді як постачання охоплює значно ширший спектр операцій, включаючи укладання угод, вибір постачальників, логістичний супровід, контроль якості, організацію транспортування, складування та приймання.

У ширшому трактуванні постачання формує ключову ланку між учасниками ланцюга поставок і виконує координаційну роль у забезпеченні безперервності руху матеріальних потоків між підприємствами-постачальниками та кінцевими споживачами.

Матеріально-технічне постачання розглядається як система забезпечення суб'єктів господарювання матеріальними ресурсами,

ефективність планування і організації якої визначає результативність діяльності промислових підприємств [5, с. 56].

Сьогодні у фаховій літературі зафіксована практика паралельного використання понять «матеріально-технічне постачання» та «закупівельна діяльність». Незважаючи на певну тотожність їхнього змістового наповнення, практичні можливості та управлінські акценти цих категорій можуть відрізнятися, що потребує чіткого розмежування в теорії й у прикладній діяльності підприємств.

У сучасній термінології сфери матеріального забезпечення суб'єктів господарювання ключовим поняттям виступає «матеріально-технічне постачання» або «постачання», оскільки його зміст є значно ширшим порівняно з категоріями «закупівельна діяльність» чи «закупівлі». Під поняттям закупівель зазвичай розуміють безпосереднє придбання матеріально-технічних ресурсів у виробників сировини, підприємств, що випускають проміжну або кінцеву продукцію, розподільчих складів, митних терміналів чи торговельно-посередницьких структур. Тобто закупівлі охоплюють лише операції купівлі необхідних ресурсів для забезпечення виробничого процесу.

На відміну від цього, матеріально-технічне постачання включає не лише купівлю, а й інші форми забезпечення підприємств матеріальними ресурсами: оренду чи лізинг засобів праці, бартерні операції або толінгові схеми щодо предметів праці. Ці напрями діяльності не зводяться до процесу закупівлі, проте мають самостійне практичне значення й активно використовуються як промисловими підприємствами, так і комерційно-посередницькими структурами.

Сутність матеріально-технічного постачання полягає в тому, що воно забезпечує основу формування собівартості продукції та визначає ритмічність функціонування виробничого процесу. Головною метою цієї підсистеми є своєчасне та повне доведення матеріальних ресурсів до конкретного виробничого підрозділу або підприємства у місці споживання,

попередньо визначеному умовами договору. Роль та значення матеріально-технічної підсистеми комерційного підприємства представлено на рис. 1.1 [8, с. 82].

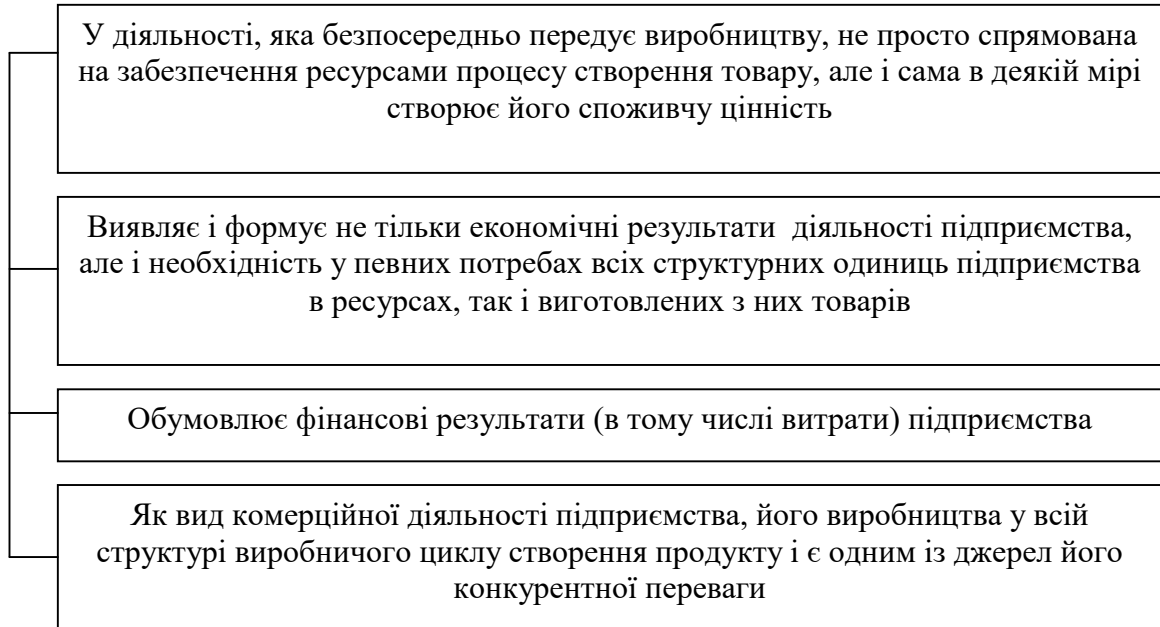


Рис. 1.1. Роль і значення матеріально-технічної підсистеми комерційного підприємства

Матеріально-технічна підсистема підприємства виконує комплекс ключових функцій, спрямованих на раціональне забезпечення виробництва необхідними ресурсами. Основними її завданнями є:

- підтримання оптимального, зокрема мінімально достатнього, рівня запасів матеріальних ресурсів, що дозволяє скоротити витрати, пов'язані зі зберіганням, оновленням і обігом складських запасів;
- організація чіткої, узгодженої між усіма підрозділами та економічно обґрунтованої системи доставки ресурсів безпосереднім споживачам – структурним одиницям виробництва та, насамперед, робочим місцям, із забезпеченням необхідної надійності й тимчасової точності.

З огляду на зазначені завдання матеріально-технічна підсистема повинна відповідати низці вимог, що визначають її функціональну ефективність.

По-перше, вона має гарантувати повне й своєчасне покриття потреб виробництва в ресурсах, що створює умови для безперебійного технологічного циклу та визначає масштаби виробничої діяльності підприємства.

По-друге, дану підсистему орієнтовано на формування внутрішніх умов ефективного господарювання: її оптимальна робота сприяє економії ресурсів, раціоналізації витрат, а також надає підприємству можливість оперативно реагувати на зміну попиту та забезпечувати переваги для кінцевого споживача.

Функціонування матеріально-технічної підсистеми у виробничій структурі передбачає організацію своєчасних поставок ресурсів на складські підрозділи підприємства або, за потреби, безпосередньо до робочих місць відповідно до вимог бізнес-плану та виробничих програм. Структура та логіка роботи підсистеми подані на рис. 1.2 [13, с. 162].

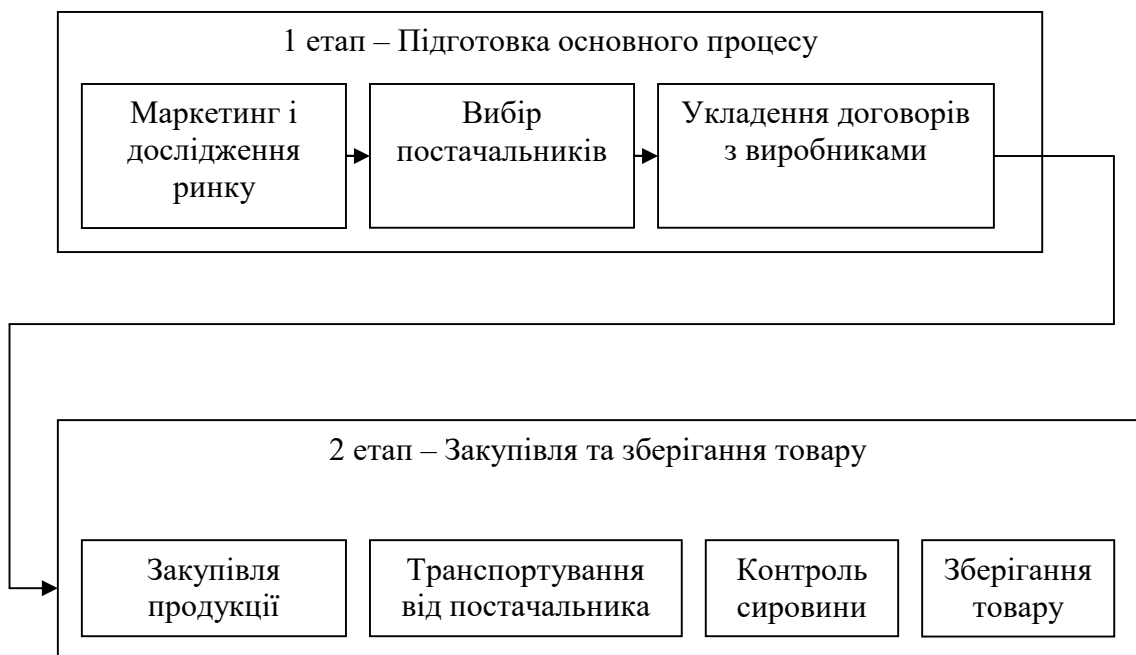


Рис. 1.2. Робота матеріально-технічної підсистеми підприємства

Матеріально-технічна підсистема підприємства має функціонувати як цілісний і раціонально організований механізм, призначений для планування, закупівлі та доставки товарно-матеріальних ресурсів у необхідних обсягах, номенклатурі та у визначені строки відповідним структурним підрозділам. Ефективність роботи цієї підсистеми значною мірою залежить від здатності забезпечити безперервність виробничого процесу, оптимальний рівень оборотних запасів і економічно обґрунтований вибір каналів надходження ресурсів.

Підрозділи постачання, реалізуючи функції матеріального забезпечення, повинні здійснювати детальний аналіз потреб підприємства у ресурсах, досліджувати кон'юнктуру ринку матеріалів і обладнання, оцінювати цінові коливання, визначати найбільш вигідні форми товаропросування та організаційно-логістичні схеми руху матеріальних потоків. Саме якість роботи служби постачання визначає ефективність формування матеріально-технічної бази підприємства та рівень витрат, пов'язаних із забезпеченням виробництва.

Матеріально-технічне постачання, разом із системами управління запасами, складською та транспортною логістикою, а також виробничими та збутовими процесами, формує основу мікрологістичного ланцюга підприємства. У межах цього ланцюга здійснюється послідовне перетворення вихідних ресурсів у проміжну й кінцеву продукцію, що відповідає вимогам споживача. Таким чином, постачання є ключовою ланкою, яка забезпечує узгодженість та ритмічність виробничо-технологічного циклу.

Важливим напрямом діяльності матеріально-технічної підсистеми є забезпечення підприємства вихідними матеріальними ресурсами відповідно до виробничого графіка, що гарантує стабільність і ритмічність технологічних процесів. У випадках періодичного, але закономірного споживання матеріалів своєчасність постачання передбачає точну координацію між термінами відвантаження від постачальника та фактичними потребами виробництва. Для одноразових або термінових замовлень

застосовуються прискорені схеми забезпечення, що можуть включати використання розподільчих складів різних типів, ресурсів постачальника, страхових запасів, бартерних операцій або поєднання цих підходів.

Узагальнюючи, матеріально-технічна підсистема являє собою інтегрований комплекс заходів і ресурсів, що забезпечують повний цикл матеріального забезпечення виробництва: визначення потреб у ресурсах, їх пошук і залучення, планування та організацію транспортування, зберігання, підготовку до використання, раціональне споживання та регулювання рівня матеріальних запасів. Від ефективності цієї підсистеми залежить не лише безперебійність виробничої діяльності, а й конкурентоспроможність підприємства та його здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

1.2. Особливості планування та структура матеріально-технічної підсистеми підприємства

Матеріально-технічна підсистема представляє собою організовану систему обігу та використання засобів праці, а також основних і оборотних фондів підприємства, до яких належать матеріали, сировина, напівфабрикати, обладнання та машини. Вона забезпечує не лише їх раціональне залучення у виробничий процес, а й правильний розподіл між структурними підрозділами та бізнес-одинацями відповідно до виробничих потреб. Матеріальні ресурси являють собою предмети праці, що застосовуються у процесі виготовлення продукції. До їх складу входять матеріали основного й допоміжного призначення, комплектувальні вироби, напівфабрикати, а також енергоносії та паливо, що використовуються для забезпечення технологічних операцій. Вони є об'єктами, на які спрямовується трудова діяльність персоналу з метою створення готової продукції, виконання робіт або надання послуг [19, с. 6]. Ефективність матеріально-технічного постачання та якість реалізації закупівельних функцій значною мірою визначають результативність роботи підприємства й рівень його конкурентоспроможності на ринку. Закупівельна діяльність у межах матеріально-технічної підсистеми охоплює функції, що класифікуються за їх характером (комерційні та технологічні) і за роллю у забезпеченні виробництва (основні, допоміжні та забезпечувальні), що відображено на рис. 1.3 [20, с. 62].

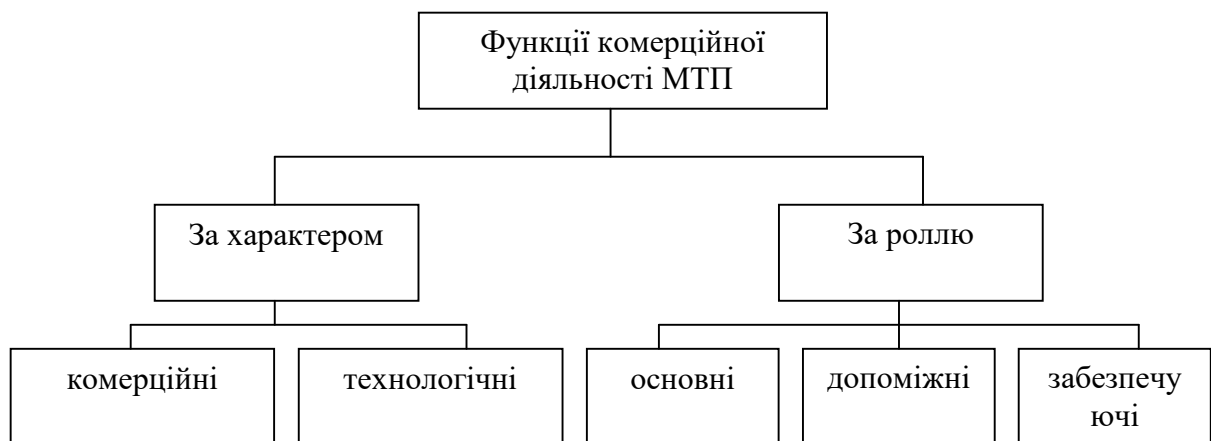


Рис. 1.3. Функції комерційної діяльності МТП

Цілі матеріально-технічної підсистеми виробництва полягають у наступному:

- своєчасне забезпечення підрозділів підприємства необхідними видами ресурсів у потрібній кількості та відповідній якості;
- підвищення ефективності використання ресурсів, що включає оптимізацію продуктивності праці, збільшення фондівіддачі, скорочення тривалості виробничих циклів, забезпечення ритмічності технологічних процесів, зменшення оборотності оборотних коштів, повне використання вторинних ресурсів та підвищення ефективності інвестиційних витрат;
- систематичний аналіз організаційно-технічного рівня виробництва та якості продукції конкурентів, а також підготовка пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності власних ресурсів або розгляду альтернативних постачальників.

Для підвищення якості матеріально-технічного забезпечення підприємства доцільно не уникати змін постачальників у разі виявлення неконкурентоспроможних ресурсів. Процес планування роботи матеріально-технічної підсистеми (МТП) полягає у формуванні підстав для прийняття обґрунтованих рішень щодо закупівлі матеріалів. Основні етапи планування роботи МТП наведені на рис. 1.4.

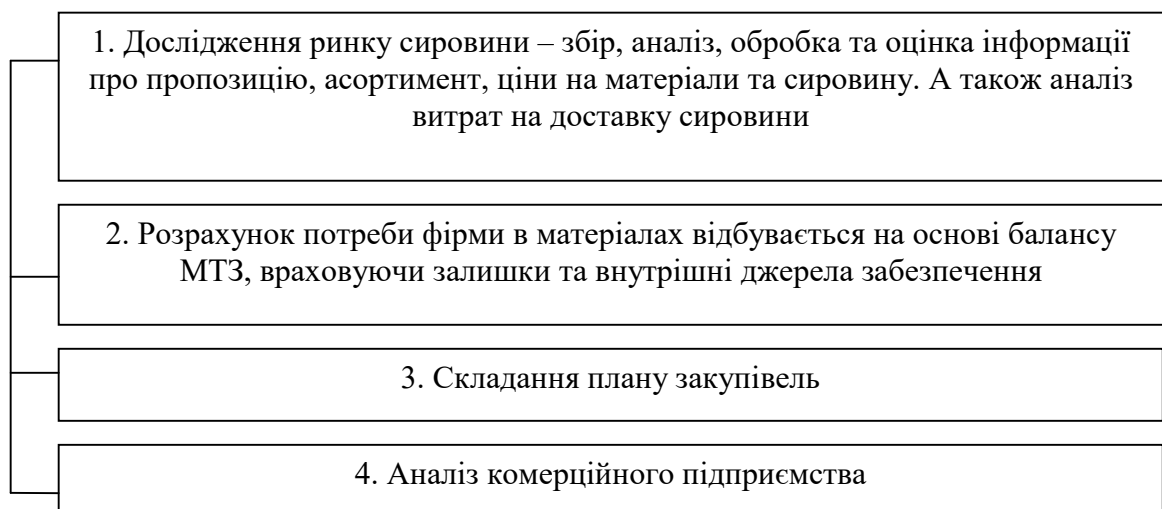


Рис.1.4. Етапи планування роботи МТП

Основним завданням органів постачання підприємства є своєчасне та ефективно забезпечення виробничих підрозділів необхідними матеріальними ресурсами відповідної кількості та якості. Виконуючи цю функцію, працівники відділів постачання повинні враховувати попит та пропозицію на всі види ресурсів, що використовуються підприємством, динаміку цін на них та на послуги посередницьких організацій. Крім того, вони повинні обирати економічно вигідні форми товарообігу, оптимізувати запаси, а також мінімізувати транспортно-заготівельні та складські витрати.

Матеріально-технічна підсистема виступає ключовим елементом розвитку виробництва, оскільки забезпечує контроль за заготівельними та виробничими процесами, а також дозволяє об'єктивно оцінювати реальні можливості та резерви підприємства. Відповідальність за організацію та координацію всіх цих процесів покладається на відділ матеріально-технічного забезпечення виробництва, який підпорядковується заступнику керівника підприємства з виробництва. Структурну модель взаємодії у системі управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства наведено на рисунку 1.5 [27, с. 34].

Обсяг необхідних матеріальних ресурсів визначається на основі балансу підприємства та включає потребу у матеріалах для впровадження нової техніки, виготовлення оснащення та інструментів, забезпечення технологічних та експлуатаційних потреб, формування запасів незавершеного виробництва та створення перехідних запасів. Визначення потреби здійснюється з урахуванням наявних залишків та внутрішніх джерел забезпечення.

Планування діяльності матеріально-технічної підсистеми передбачає:

- забезпечення відповідності умов поставки договору щодо термінів, обсягів, якості та асортименту сировини та матеріалів;
- зменшення витрат шляхом удосконалення методів закупівель та оптимізації взаємин з постачальниками;

- підтримку тісної співпраці з постачальниками, що дозволяє оперативно реагувати на зміну потреб виробництва [32, с. 12].

	Маркетинг і вивчення ринку	Вибір постачальників	Укладення договорів з виробниками	Закупівля продукції	Транспортування від постачальника	Контроль сировини	Зберігання товарів
Маркетинг і вивчення ринку		←				←	
Вибір постачальників	→			←	←	←	←
Укладення договорів з виробниками		→		←	←	←	←
Закупівля продукції		→	→		←	←	←
Транспортування від постачальника		→	→	→		←	←
Контроль сировини		→	→	→	→		←
Зберігання товарів		→		→	→	→	

-  Прямі зв'язки в системі матеріально-технічного забезпечення
 Зворотні зв'язки в системі матеріально-технічного забезпечення
 Зв'язки інтегрованої системи менеджменту у виробничій сфері

Рис.1.5. Модель функціонування системи управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства

План забезпечення матеріальними ресурсами (рис. 1.6) складається як у натуральному, так і у вартісному вираженні, з розподілом за кварталами протягом року [30, с. 138].

При розробці плану матеріально-технічного забезпечення слід комплексно враховувати потенційні можливості економії, що можуть бути досягнуті за рахунок:

- оптимізації використання ресурсів без погіршення їхньої якості;

- зменшення відходів та втрат шляхом впровадження сучасних прогресивних технологічних процесів;
- заміни дефіцитних та дорогих матеріалів на більш доступні аналоги.

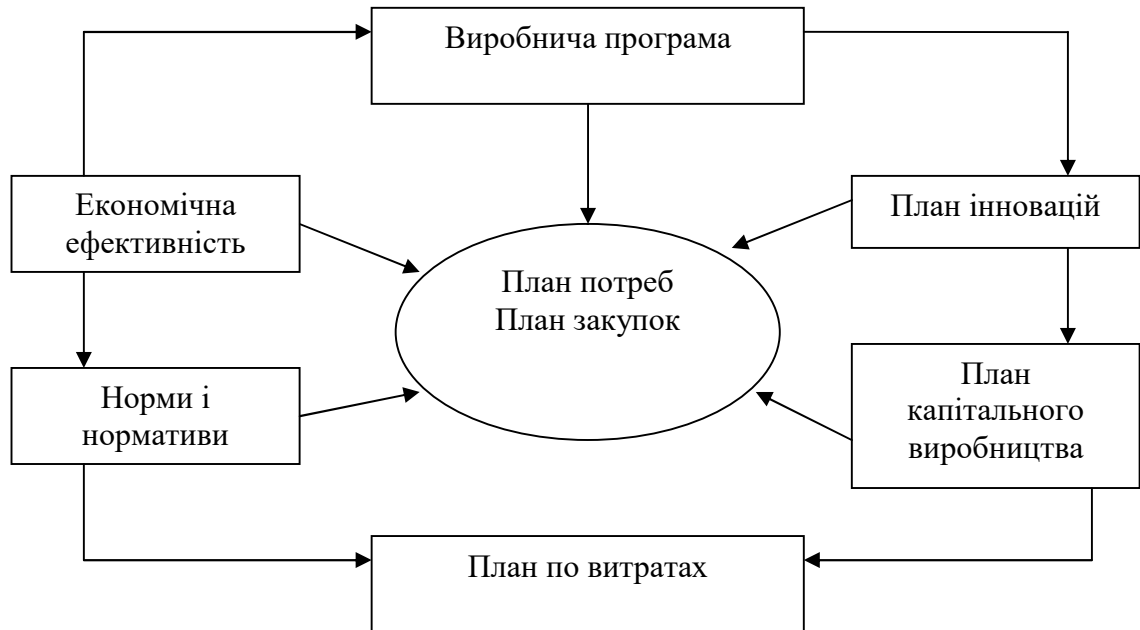


Рис.1.6. Структура плану матеріально-технічного забезпечення підприємства

План матеріально-технічного забезпечення формується на основі оцінки потреб підприємства в матеріальних ресурсах та розробки відповідного плану закупівель (рис. 1.7) [34, с. 166].

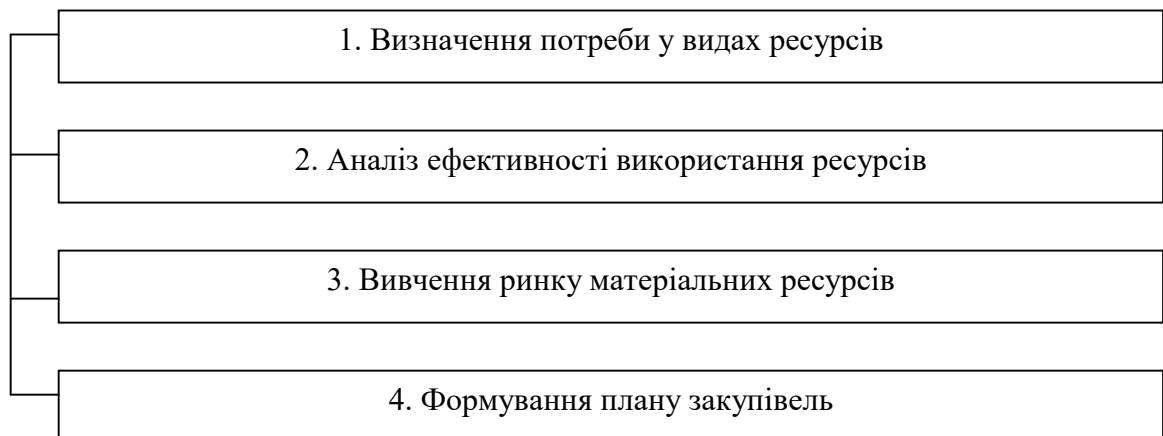


Рис.1.7. Алгоритм планування матеріальних ресурсів

Він передбачає систематичне визначення обсягів сировини, комплектуючих та інших необхідних ресурсів, а також строків їх постачання для забезпечення безперебійного функціонування виробничих процесів.

На початковому етапі формується проект плану у вигляді заявок, які містять розрахунки потреби у конкретних видах матеріальних ресурсів. На другому етапі здійснюється оцінка ефективності їх використання, а проект плану коригується з урахуванням уточненої виробничої програми, актуалізованих завдань щодо впровадження нових технологій та проведення експериментальних робіт, а також скоригованих норм витрати матеріалів і виробничих запасів. Третій етап передбачає аналіз ринку сировини та матеріалів, оцінку доцільності закупівлі або власного виготовлення ресурсів і прийняття остаточного рішення щодо їх придбання. На четвертому етапі складаються баланси матеріально-технічних ресурсів та плани закупівель.

Управління матеріальними ресурсами базується на аналізі показників, що характеризують ефективність використання цінностей у виробництві. Основним завданням цього процесу є підвищення продуктивності використання сировини та матеріалів у виробничих процесах. Для оцінки ефективності застосовується система узагальнюючих та приватних показників, які представлені у таблиці 1.1 [37, с. 24].

Узагальнюючі показники дозволяють оцінити загальний рівень ефективності використання ресурсів, тоді як часткові показники застосовуються для визначення матеріаломісткості окремих виробів. В процесі аналізу фактичні значення порівнюють із плановими, відстежують їх динаміку та встановлюють причини відхилень.

Для забезпечення ритмічності виробництва запаси матеріальних ресурсів підлягають регулярній оцінці. Фактичні запаси основних видів сировини порівнюють із нормативними, виявляючи надлишки або дефіцити. Також проводиться контроль стану запасів для визначення непотрібних або зайвих матеріалів шляхом аналізу співвідношення надходження та витрати за даними складського обліку.

З метою забезпечення фінансової стабільності підприємства на довгострокову перспективу використовуються інструменти контролінгу. Вони дозволяють розробляти стратегію управління матеріальними ресурсами, своєчасно усувати негативні наслідки та налагоджувати ефективну взаємодію всіх підрозділів підприємства.

Таблиця 1.1

Показники ефективності матеріальних ресурсів

Показник	Формула розрахунку	Економічна інтерпретація показника
Загальні показники		
Матеріалоємність продукції (МЄ)	$ME = \frac{\text{Сума_матеріальних_витрат}}{\text{Вартість_продукції}}$	Відображає величину матеріальних витрат, що припадають на 1 грн. випущеної продукції
Матеріаловіддача продукції (МВ)	$MV = \frac{\text{Вартість_продукції}}{\text{Сума_матеріальних_затрат}}$	Характеризує вихід продукції з кожної грн спожитих матеріальних ресурсів
Питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції (ПМ)	$PM = \frac{\text{Сума_матеріальних_затрат}}{\text{Повна_собівартість_продукції}}$	Відображає рівень використання матеріальних ресурсів, а також структуру (матеріаломісткість продукції)
Приватні показники		
Сировиноємність продукції (СМЄ)	$CME = \frac{\text{Вартість_сир-ни_і_матер}}{\text{Вартість_продукції}}$	Показники відображають ефективність споживання окремих елементів матеріальних ресурсів на 1 грн. випущеної продукції
Металоємність продукції (ММЄ)	$MME = \frac{\text{Вартість_вирорист_металу}}{\text{Вартість_продукції}}$	
Енергоємність продукції (ЕМЄ)	$EME = \frac{\text{Вартість_вирорист_енергії}}{\text{Вартість_продукції}}$	
Паливоємність продукції (ПМЄ)	$PEP = \frac{\text{Вартість_вирорист_палива}}{\text{Вартість_продукції}}$	
Питома матеріалоємність виробу (ПМЄ)	$PME = \frac{\text{Вартість_всіх_матеріалів}}{\text{Ціна_виробу}}$	Характеризує величину матеріальних витрат, витрачених на один виріб

Методологія контролінгу та технологія управління матеріальними ресурсами на їх основі забезпечують безперебійну діяльність підприємства, оптимізують витрати при збереженні належного рівня якості, кількості та умов постачання, а також сприяють підвищенню загальної конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, планування матеріально-технічної підсистеми (supply plan) є складовою частиною поточного техніко-економічного плану підприємства та відображає баланс наявних і необхідних матеріальних ресурсів. Головним завданням цього плану є визначення оптимальної потреби підприємства у матеріалах і ресурсах для забезпечення виробничо-господарської діяльності та організація її ефективного задоволення. У процесі планування та організації використання матеріально-технічних ресурсів акцент робиться на максимальному раціональному використанні ресурсів, підвищенні якості продукції та виявленні внутрішніх резервів економії матеріалів.

1.3. Організація та управління матеріально-технічною підсистемою підприємства

Матеріально-технічна підсистема є складовою частиною виробничо-комерційної та потоково-процесної діяльності на промислових підприємствах або при експлуатації виробничих і невиробничих об'єктів. Її основне призначення полягає у забезпеченні відповідних об'єктів необхідними ресурсами, такими як матеріали, енергія, комплектуючі та запасні частини. Діяльність цієї підсистеми організовується як комплекс бізнес-процесів, що спрямовані на [38, с.255]:

- визначення потреб та пріоритетів споживачів;
- встановлення каналів розподілу, здатних задовольнити ці потреби;
- забезпечення відповідності товарів та послуг обраним каналам розподілу;
- визначення необхідних ресурсів та сировини для виробництва продукції та надання послуг;
- формування активів і компетенцій, необхідних для обробки ресурсів і сировини.

Для ефективного забезпечення підприємства матеріальними ресурсами створюється матеріально-технічна підсистема в межах закупівельної логістики, що охоплює управління матеріальними потоками на етапі постачання. Ключовим елементом цієї системи є підсистема закупівель, яка відповідає за надходження ресурсів до логістичної системи підприємства.

Логістичний підхід до управління матеріальними потоками передбачає інтеграцію політики постачання, виробництва та збуту підприємства [39, с. 131]. На будь-якому підприємстві, незалежно від його профілю, існує служба постачання, що займається закупівлею, доставкою та тимчасовим зберіганням предметів праці, включаючи сировину, напівфабрикати та готову продукцію.

Діяльність служби постачання може розглядатися на трьох рівнях [36, с.447]:

- як елемент, що забезпечує взаємодію та реалізацію цілей макрологістичної системи, до якої входить підприємство;
- як складова мікрологістичної системи, тобто підрозділ підприємства, що реалізує його внутрішні цілі;
- як самостійна система з власними елементами, структурою та цілями.

На рисунку 1.8 подано приклад організаційної структури підприємства, де зазначено розподіл функцій між відповідними підрозділами [28, с.59].



Рис. 1.8. Реалізація функції постачання в процесі роботи різних підрозділів

Обсяг необхідних матеріальних ресурсів визначається потребою в матеріалах для впровадження нових технологій, виготовлення оснащення та інструментів, забезпечення експлуатаційних і технологічних процесів, формування необхідного заділу незавершеного виробництва та створення перехідних запасів. Процес закупівлі матеріалів підприємством відбувається у кілька етапів [26, с. 148]:

- розрахунок потреби в ресурсах;
- оцінка пропозицій наявних постачальників;
- альтернативний вибір постачальників;
- укладення контрактів.

Конкурсні закупівлі дозволяють підприємству отримати оптимальні умови, визначаючи найбільш вигідні пропозиції постачальників. Залежно від способу проведення, конкурси можуть мати такі форми [31, с.153]:

- Паперовий конкурс - пропозиції постачальників подаються у запечатаних конвертах. Перед його проведенням здійснюється попередня перевірка постачальників за формальними критеріями. Перевагами такого способу є чітка регламентованість, системність, офіційність та колегіальність, однак процедура трудомістка через необхідність аналізу анкет, розсилки запрошень та порівняння пропозицій.

- Корпоративна електронна площадка - конкурс проводиться через спеціалізований сайт компанії. Цей варіант полегшує подачу пропозицій, розсилку повідомлень та ведення конкурентного листа. Недоліками є високі витрати часу та ресурсів на налаштування платформи, а також залежність від роботи залучених розробників.

- Міжкорпоративна електронна площадка - інформація про закупівлі розміщується на зовнішніх інтернет-порталах. При виборі такої площадки враховують репутацію ресурсу, наявність відгуків, зручність використання, технічні можливості та умови оплати послуг.

Ефективне проведення постачальницької політики забезпечує узгодженість економічних механізмів підприємства, оптимізацію договорів

та контрактів, налагодження інформаційних потоків і технічного оснащення структурних підрозділів, що займаються управлінням. Склад управлінських функцій у сфері постачання дозволяє оцінити ефективність управлінських рішень, виявляти недоліки та своєчасно їх усувати.

На малих підприємствах управління матеріально-технічним постачанням зазвичай здійснює керівник або його заступник. У міру зростання підприємства формується спеціалізований відділ постачання, якому передаються функції складування, доставки та контролю матеріальних запасів.

Дослідження ринку сировини та матеріалів має стратегічне значення, оскільки визначає доцільність закупівлі тих чи інших ресурсів. Розробляючи стратегію постачання, підприємство порівнює власні витрати на виробництво з цінами конкурентів на аналогічні вироби.

Сучасний розвиток інформаційних технологій дозволяє оптимізувати діяльність матеріально-технічної підсистеми, покращити технологічні ланцюжки виробництва та систему розподілу продукції, а також удосконалити внутрішні комунікації підприємства. Використання систем планування ресурсів підприємства (ERP) сприяє створенню єдиної бази даних, що полегшує управління матеріально-технічним забезпеченням [29, с. 4]. Проте, на практиці багато підприємств, які впровадили ERP, не використовують усі можливості системи, що призводить до невикористаних потенційних переваг.

Висновки до розділу 1

1. Матеріально-технічна підсистема – це сукупність ресурсів та заходів, що забезпечують задоволення потреб підприємства у необхідних засобах виробництва. Вона охоплює організаційно-економічні процедури визначення потреб у матеріально-технічних ресурсах, їх пошуку, придбання, своєчасної доставки, зберігання та ефективного використання. Крім того, до функцій підсистеми входить регулювання запасів, підготовка матеріалів до виробничого споживання та доставка їх до структурних одиниць підприємства, включно з робочими місцями.

2. Основна мета матеріально-технічної підсистеми полягає у забезпеченні підприємства ресурсами в узгодженому місці і у встановлений термін відповідно до договору. До основних завдань підсистеми належать:

- підтримка оптимального рівня запасів матеріалів з мінімізацією витрат на складське зберігання;
- забезпечення своєчасної, надійної та економічно ефективної доставки ресурсів до кінцевих користувачів на робочі місця та структурні підрозділи підприємства.

3. Вимоги до матеріально-технічної підсистеми:

- своєчасне і повне задоволення потреб виробництва для забезпечення безперервності та масштабності виробничого процесу;
- створення умов для ефективної діяльності підприємства, орієнтованої на економічне використання ресурсів;
- забезпечення пріоритету потреб споживача в господарських відносинах, що впливає на якість та своєчасність забезпечення ресурсами.

4. Планування матеріально-технічної підсистеми є складовою частиною поточного техніко-економічного плану підприємства та передбачає формування балансу матеріальних ресурсів. Основне завдання цього плану – визначити оптимальні обсяги потреби підприємства в ресурсах для забезпечення безперервної виробничо-господарської діяльності. Планування

спрямоване на створення умов для економного використання матеріалів, підвищення якості продукції та виявлення резервів економії.

5. Роль матеріально-технічної підсистеми у розвитку виробництва полягає у загальному контролі над заготівельними та виробничими процесами та у можливості оцінки реальних виробничих резервів. Всі ці функції виконує відділ матеріально-технічного забезпечення, який підпорядковується заступнику керівника підприємства з виробництва.

6. Стратегічне планування підсистеми включає:

- забезпечення відповідності умов поставки договору щодо часу, обсягу, якості та номенклатури ресурсів;
- зниження витрат через оптимізацію методів закупівлі та відносин із постачальниками;
- підтримку постійного зв'язку з постачальниками для оперативної реакції на зміни потреб виробництва.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОЮ ПІДСИСТЕМОЮ ТОВ «РЕЙЛ-ТРАНС»

2.1. Загальна характеристика підприємства

ТОВ «Рейл-Транс» — це невелика, проте динамічно розвиваюча транспортно-експедиційна компанія, що спеціалізується на плануванні, організації та виконанні автомобільних вантажоперевезень, забезпечуючи доставку вантажів з Києва до різних регіонів України. Компанія працює на ринку транспортних послуг з травня 2014 року і постійно розширює спектр своїх послуг та географію перевезень. Постійний розвиток включає вдосконалення схем доставки, підвищення якості обслуговування, дотримання термінів доставки, а також гарантію збереження вантажів під час транспортування. Багаторічний досвід дозволяє компанії пропонувати конкурентні тарифи та різноманітні системи знижок (індивідуальні, процентні, накопичувальні), що сприяє формуванню довгострокових та взаємовигідних відносин із клієнтами.

Місія ТОВ «Рейл-Транс» полягає у наданні клієнтам надійних, своєчасних і конкурентоспроможних логістичних послуг, що сприяють підвищенню ефективності їхньої діяльності та зменшенню витрат. Одним із ключових завдань компанії є формування тривалих та взаємовигідних партнерських відносин із клієнтами.

Послугами компанії користуються як великі підприємства Києва та Київської області, так і фізичні особи, що свідчить про високий професійний рівень обслуговування та ефективний підхід до клієнтських потреб.

Вибір транспортного засобу для перевезення залежить від специфіки вантажу: застосовуються бортові, рефрижераторні, тентові та інші фургони, з різними способами завантаження (бічне, заднє, верхнє).

Рухомий склад компанії включає власні та залучені транспортні засоби вантажопідйомністю від 1,5 до 200 тонн та об'ємом до 120 кубічних метрів, придатні для перевезення різноманітних вантажів.

Перелік основних транспортних послуг компанії включає:

- транспортне забезпечення логістичних процесів;
- автомобільне перевезення вантажів;
- транспортно-експедиційне обслуговування на території України;
- перевезення автомобілів автовозами;
- перевезення негабаритних вантажів;
- страхування вантажів;
- перевезення рефрижераторних вантажів.
- Наявність власного автопарку та складських приміщень дозволяє

компанії забезпечувати:

- швидку і зручну доставку вантажів;
- консультування клієнтів щодо правил перевезень;
- оформлення необхідної документації;
- зберігання, завантаження та кріплення всіх типів вантажів, включно з негабаритними;
- моніторинг просування вантажу на всьому маршруті;
- рекомендації з пакування, маркування та етикеток;
- охорону вантажів;
- постійний контроль виконання перевезень;
- гнучке виконання як планових, так і термінових перевезень;
- обслуговування та ремонт автотранспорту;
- доставку «від дверей до дверей».

Логістичне управління у ТОВ «Рейл-Транс» здійснюється за принципом наскрізного управління бізнес-процесами, що забезпечує контроль потоків продукції та супутніх ресурсів від початкового джерела до кінцевого споживача.

Основним завданням компанії є організація ефективної доставки матеріальних ресурсів до кінцевого користувача.

Організаційна структура транспортно-експедиторської компанії наведена на рисунку 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Рейл-Транс»

Організаційна структура ТОВ «Рейл-Транс» має лінійно-функціональний тип. У системі управління компанії виділяються окремі функціональні блоки, до яких належать: відділ маркетингу та продажів, підрозділ організації перевезень та експедирування, економічний відділ і бухгалтерія.

Для забезпечення високої якості надання транспортно-експедиційних послуг у компанії працює лише висококваліфікований персонал із значним досвідом. Такий підхід дозволяє гарантувати виконання послуг відповідно до встановлених стандартів і вимог клієнтів.

Кваліфікаційний склад працівників ТОВ «Рейл-Транс» представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Кваліфікаційний склад працівників ТОВ «Рейл-Транс»
за 2023-2025 рр.

Показники	2023		2024		2025	
	ос.	частка, %	ос.	частка, %	ос.	частка, %
Чисельність загалом, осіб	24	100	25	100	27	100
з них:						
Керівники вищої ланки	1	4,2	1	4,0	1	3,7
Фахівці	7	29,2	8	32,0	8	29,6
Водії	8	33,3	8	32,0	9	33,3
Вантажники та інший персонал	7	29,2	7	28,0	8	29,6

Згідно з даними таблиці 2.1, чисельність персоналу ТОВ «Рейл-Транс» у 2025 році зросла на 2 особи, досягнувши 27 осіб. Частка фахівців склала 29,6%, водіїв – 33,3%, вантажників та іншого персоналу – 29,6%.

Транспортний сервіс компанії включає не лише безпосереднє перевезення вантажів від постачальника до споживача, але й широкий спектр додаткових послуг: експедирування, інформаційні операції, вантажопереробку, страхування та охорону. У цьому контексті транспортування можна визначити як ключову логістичну функцію, що забезпечує переміщення продукції транспортними засобами відповідно до визначеної технології в ланцюзі поставок. Вона охоплює комплекс логістичних операцій та функцій, таких як експедирування, вантажопереробка, упаковка, передача прав власності на вантаж, страхування ризиків, митне оформлення тощо. Схема управління ТОВ «Рейл-Транс» наведена на рис. 2.2.

Для відділу продажів і збуту компанії ключовими функціями є:

- збір і аналіз інформації про потенційних клієнтів та їхні потреби в транспортних послугах;

- контроль наявності товарів на складі та забезпечення своєчасного поповнення запасів;

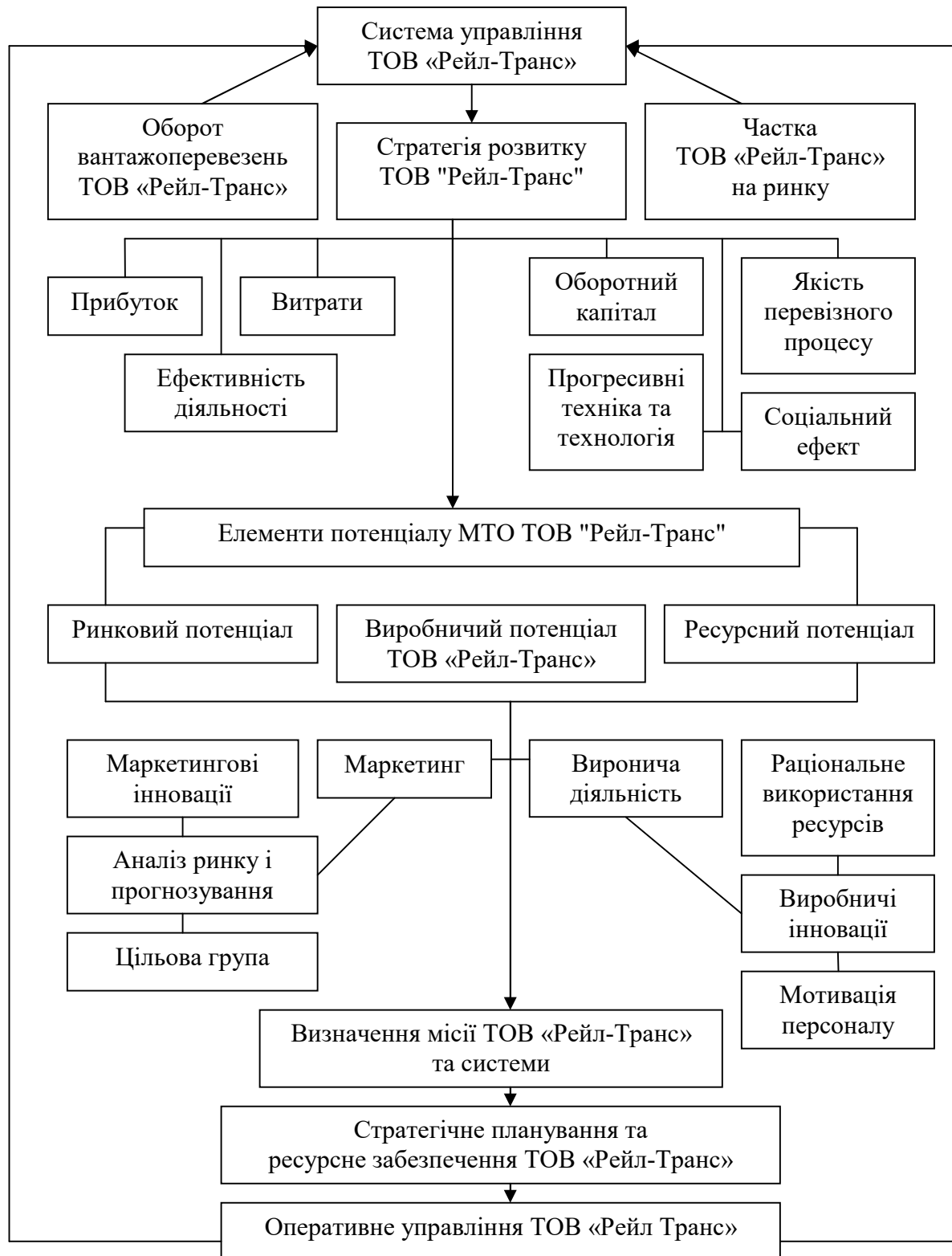


Рис. 2.2. Система управління в ТОВ «Рейл Транс» і фактори, що на неї впливають

- ведення переговорів із постачальниками та укладання договорів;
- вибір оптимальних постачальників та оцінка цінових пропозицій;
- контроль руху вантажів і дотримання термінів відвантаження;
- моніторинг якості товарів та матеріальних цінностей.

У структурі відділу продажів ТОВ «Рейл-Транс» працюють такі фахівці. Менеджер із закупівель (постачальник) відповідає за організацію придбання товарів у постачальників на найбільш вигідних умовах для компанії, укладення договорів та проведення комерційних угод. Менеджер з продажу (сейлз-менеджер) виконує такі функції:

- прийом і обробку замовлень, у тому числі оформлених через Інтернет;
- управління складськими запасами та доставкою вантажів клієнтам і партнерам;
- контроль якості логістичного обслуговування та взаємодії з клієнтами.

Відділ організації перевезень та експедирування реалізує такі ключові функції:

- розрахунок тарифів та складання кон'юнктурних листів за заявками відділу продажів;
- укладення договорів із перевізниками та постачальниками допоміжних послуг;
- контроль виконання умов договорів та організація транспортування вантажів;
- підготовка документів і вантажів до відвантаження та організація передачі їх клієнтам.

Менеджер із транспортних перевезень відповідає за:

- керівництво проектними групами, контроль процесів управління транспортними перевезеннями, аналіз ринку транспортних послуг та збір економічної інформації;

- розрахунок тарифів, контроль та організацію роботи власного рухомого складу, аналіз технічного стану транспортних засобів і планування їх ремонту;

- оптимізацію транспортних процесів та схем перевезень по всій території України, координацію взаємодії вантажовідправників, вантажоодержувачів, експедиторів, операторів та клієнтів;

- формування ефективних схем перевезень, організацію та контроль їх виконання, апробацію й впровадження оптимальних моделей транспортування;

- управління діяльністю компанії відповідно до нової моделі транспортних перевезень.

Експедитор здійснює організацію перевезень, інформує клієнтів про рух вантажу та відхилення від строків доставки. До обов'язків експедитора належить пошук перевізника, укладення договору перевезення від свого імені, але за рахунок клієнта, надання транспорту під завантаження та повідомлення про прибуття вантажу до пункту призначення.

Економічний відділ компанії забезпечує:

- розрахунки з клієнтами та постачальниками;
- здійснення податкових та інших платежів;
- нарахування та виплату заробітної плати;
- розрахунок собівартості перевезень по маршруту;
- економічний аналіз діяльності та прогноз ефективності роботи підрозділів;
- контроль дебіторської заборгованості.

Через невеликий масштаб компанії відсутній окремий маркетинговий підрозділ, однак ТОВ «Рейл-Транс» здійснює системну та цілеспрямовану маркетингову діяльність. Менеджер із продажу виконує ключові функції координації матеріально-технічного забезпечення підприємства, що сприяє збільшенню обсягів продажу та підвищенню прибутковості. Крім того, він

забезпечує взаємодію між виробничими та комерційними підрозділами, координуючи спільну роботу для досягнення ефективності.

Головними пріоритетами діяльності ТОВ «Рейл-Транс» є оптимізація організації внутрішніх процесів, забезпечення максимального комфорту для клієнтів та створення умов для довгострокового партнерства. Логістична стратегія компанії визначає стратегічні цілі, а короткострокові оперативні плани деталізують конкретні завдання, такі як планування окремих логістичних операцій та функцій, оперативний реінжиніринг процесів і фінансове логістичне планування.

2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

Умови ведення бізнесу на ринках товарів та послуг постійно змінюються, що ускладнює прогнозування успіху будь-якої компанії навіть на короткі терміни, такі як півроку або рік. У цьому контексті ефективність роботи ТОВ «Рейл-Транс» значною мірою залежить від компетентності засновників та їх здатності обирати оптимальні стратегії ведення бізнесу в умовах високої конкуренції та мінливого ринкового середовища.

Навіть рішення, що здаються правильними на даний момент, можуть через короткий час призвести до часткових негативних наслідків для окремих підрозділів компанії. Вплив на діяльність підприємства здійснюють як внутрішні, так і зовнішні чинники, що визначають умови функціонування бізнесу та напрями розвитку організації.

Фінансовий результат компанії безпосередньо пов'язаний із застосованими методами управління та сформованими цілями бізнесу, які є індивідуальними для кожного підприємства. Стан фінансів визначає не лише конкурентоспроможність ТОВ «Рейл-Транс», а й його здатність забезпечити економічні інтереси підприємства та партнерів у фінансових та інших господарських відносинах.

Аналіз показників трудової та фінансової діяльності ТОВ «Рейл-Транс» за 2023–2025 рр., представлений у таблиці 2.2, демонструє позитивну динаміку розвитку компанії. Так, у 2025 році виручка підприємства зросла на 19,8% порівняно з 2023 роком, середньорічне вироблення збільшилось на 6,5%, а середня заробітна плата – на 4,5%. При цьому темп зростання заробітної плати залишався нижчим за темп зростання продуктивності праці, що є позитивним економічним сигналом для ефективності управління персоналом.

Середня заробітна плата на кінець 2025 року склала 34 758 грн. Чистий прибуток компанії зріс на 39,4% порівняно з 2023 роком, що сприяло підвищенню рентабельності продажів на 16,3%. У той же час середньорічна

вартість основних виробничих фондів зменшилась на 100 тис. грн, або на 2,7%, що у поєднанні з ростом виручки призвело до підвищення фондоддачі на 23,1%. Ці зміни свідчать про ефективне використання ресурсів підприємства та позитивні тенденції у його діяльності.

Таблиця 2.2

Характеристика трудових і фінансових показників діяльності

ТОВ «Рейл Транс» за 2023-2025 рр.

Найменування показника	Одиниці вимірювання	2023	2024	2025	зміни 2025 до 2023	
					тис. грн	%
Виручка	тис. грн	10 144	11 148	12 154	2 010	19,8
Собівартість	тис. грн	8 318	8 915	9 602	1 284	15,4
Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис. грн	3 745	3 685	3 645	-100	-2,7
Фондоддача	грн/грн	2,7	3,0	3,3	0,6	23,1
Середньооблікова чисельність працівників	ос.	24	25	27	3	12,5
Продуктивність праці	грн/ос.	422,7	445,8	450,1	27,4	6,5
Середньомісячна заробітна плата	грн	33 247	34 517	34 758	1 511	4,5
Середньорічна вартість оборотних коштів	тис. грн	4 105	4 716	5 253	1 148	28,0
Оборотність оборотних коштів	разів	2,5	2,4	2,3	-0,2	-6,4
Прибуток (збиток) від продажу	тис. грн	1 594	1 969	2 296	702	44,0
Чистий прибуток(збиток)	тис. грн	1 466	1 782	2 043	577	39,4
Рентабельність (чиста)	%	14,5	16,0	16,8	2,4	16,3

Середньорічна вартість оборотних коштів ТОВ «Рейл-Транс» зросла на 1 148 тис. грн, що становить 28%, водночас оборотність оборотних активів знизилася на 6,4%. Основні показники фінансово-господарської діяльності компанії за період 2023–2025 рр. наведені на рисунку 2.3.

Для оцінки ефективності управління фінансовими ресурсами на підприємстві доцільно проаналізувати його бухгалтерський баланс. У цьому контексті застосовуються методи вертикального та горизонтального аналізу, які дозволяють визначити динаміку фінансових показників та

співвідношення між активами і пасивами. Дані такого аналізу представлені у таблицях 2.3 та 2.4.

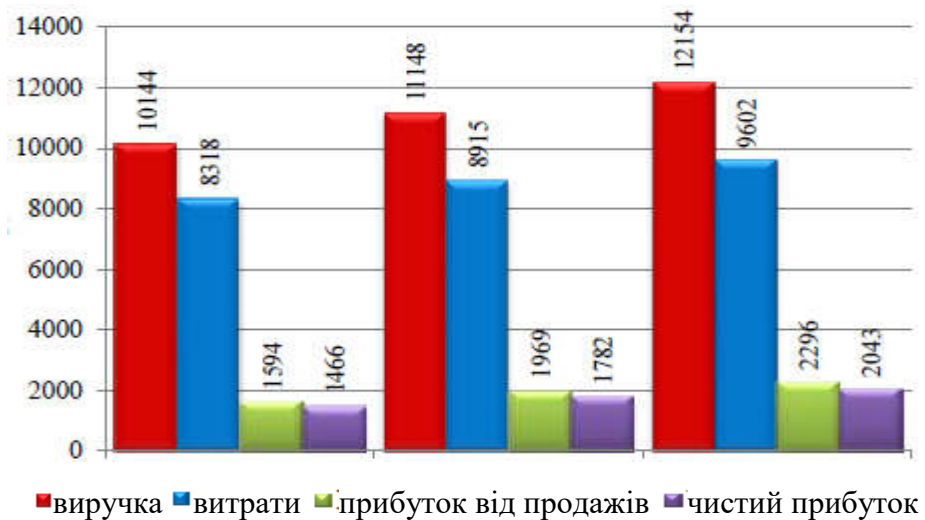


Рис. 2.3. Показники фінансової діяльності ТОВ «Рейл-Транс» за 2023-2025 рр.

Представлені в таблиці 2.3 дані дозволяють зробити висновок, що загальна валюта балансу ТОВ «Рейл-Транс» за період з початку 2023 року до 2025 року зросла з 8 157 тис. грн до 9 250 тис. грн, що становить збільшення на 13,4%. Це свідчить про позитивну динаміку активів компанії та зміцнення її фінансового стану.

Зміни в активах ТОВ «Рейл-Транс» обумовлені значним збільшенням дебіторської заборгованості на 48,2%, ростом грошових коштів на 29,5%, збільшенням запасів на 16,7%, а також незначним зростанням основних засобів на 0,5%. На кінець 2025 року структура активів компанії виглядає таким чином: необоротні активи займають 41,6%, оборотні – 58,4%. У складі оборотних активів матеріальні запаси складають 32,6%, дебіторська заборгованість – 19,9%, грошові кошти – 3%.

Зростання обсягів матеріалів і сировини, призначених для виробництва, може свідчити як про розширення виробничої діяльності, що є позитивним фактором, так і про накопичення надлишкових запасів, що

зменшує оборотність активів і розглядається як негативний аспект. Концентрація коштів у непроданих запасах продукції може призвести до зниження платоспроможності підприємства та збільшення його залежності від зовнішнього фінансування. Такий показник є сигналом для керівництва і потребує своєчасного прийняття управлінських рішень.

Таблиця 2.3

Вертикальний і горизонтальний аналіз активів балансу

ТОВ «Рейл-Транс» за 2023-2025 рр.

Стаття балансу	2023		2024		2025		Відхилення 2025 до 2023	
	тис. грн	пит. вага %	тис. грн	пит. вага %	тис. грн	пит. вага %	+, -	%
Основні засоби	3 824	46,9	3 546	41,0	3 844	41,6	20	0,5
Разом необоротні активи	3 824	46,9	3 546	41,0	3 844	41,6	20	0,5
Запаси	2 585	31,7	3 244	37,5	3 016	32,6	431	16,7
ПДВ за придбаними цінностями	287	3,5	287	3,3	265	2,9	-22	-7,7
Дебіторська заборгованість	1 244	15,3	1 356	15,7	1 844	19,9	600	48,2
Грошові кошти	217	2,7	212	2,5	281	3,0	64	29,5
Разом оборотні активи	5 333	65,4	5 099	59,0	5 406	58,4	73	1,4
АКТИВ	8 157	100,0	8645	100,0	9 250	100,0	1 093	13,4

Наступним етапом проведемо вертикальний та горизонтальний аналіз пасивів балансу ТОВ «Рейл-Транс» за період 2023–2025 рр.

Дані, наведені в таблиці 2.4, дозволяють зробити низку висновків щодо фінансового стану ТОВ «Рейл-Транс». Збільшення загальної суми пасивів у 2025 році відбулося в основному за рахунок зростання власного капіталу на 7,7%, кредиторської заборгованості – на 41,7%, а короткострокових позикових коштів – на 35,6%. Водночас зниження довгострокових зобов'язань на 41% можна розцінювати як негативний чинник, оскільки їхній

обсяг частково компенсує власний капітал і впливає на оцінку фінансової стійкості підприємства.

Таблиця 2.4

Вертикальний і горизонтальний аналіз пасиву балансу

ТОВ «РЕЙЛ ТРАНС» ЗА 2023-2025 РР.

Стаття балансу	2023		2024		2025		Відхилення 2025 до 2024	
	тис. грн	пит. вага %	тис. грн	пит. вага %	тис. грн	пит. вага %	+, -	%
Статутний капітал	300	3,7	300	3,5	300	3,2	0	0
Нерозподілений прибуток	4 488	55,0	4 654	53,8	4 858	52,5	370	8,2
Разом капітал і резерви	4 788	58,7	4 954	57,3	5 158	55,8	370	7,7
Позикові кошти	729	8,9	1 077	12,5	430	4,6	-299	-41,0
Разом довгострокові зобов'язання	729	8,9	1 077	12,5	430	4,6	-299	-41,0
Позикові кошти	1 279	15,7	1 422	16,4	1 734	18,7	455	35,6
Кредиторська заборгованість	1 361	16,7	1 192	13,8	1 928	20,8	567	41,7
Разом короткострокові	2 640	32,4	2 614	30,2	3 662	39,6	1 022	38,7
ПАСИВ	8 157	100,0	8 645	100,0	9 250	100,0	1 093	13,4

На кінець 2025 року частка короткострокових зобов'язань у структурі пасиву балансу становила 36,6%, найбільшу питому вагу серед показників кредиторської заборгованості займає заборгованість перед постачальниками та підрядниками (56,4%). Водночас частка власного капіталу компанії склала 55,8%, що відображає її фінансову незалежність і здатність витримувати економічні коливання.

ТОВ «Рейл-Транс» здійснює діяльність у конкурентному середовищі, де панує свобода договорів та жорсткі умови економічної відповідальності. Підприємство стикається з викликом виживання на динамічному та малопередбачуваному ринку, де швидкість реакції на зміни стає ключовим фактором успіху. Відповідно, управлінські рішення повинні прийматися

оперативно, а економічно-організаційні умови повинні забезпечувати гнучкість і адаптивність бізнес-процесів.

Фактори, що визначають ефективність транспортно-експедиційної діяльності ТОВ «Рейл-Транс», наведені в таблиці 2.5. Аналіз бізнес-середовища компанії дозволяє визначити основні цілі та стратегію її функціонування. Зовнішнє середовище характеризується різноманітністю факторів, що впливають на діяльність підприємства, і ігнорування яких може призвести до серйозних проблем або навіть до необхідності скорочення виробництва. У критичних випадках це може загрожувати правовому існуванню компанії як юридичної особи.

Таблиця 2.5

Фактори, що впливають на здійснення транспортно-експедиційної діяльності ТОВ «Рейл-Транс»

Характеристики	Значення
1. Терміни поставки	В умовах конкуренції, якщо термін поставки у будь-якого підприємства-постачальника нижчий, ніж у його конкурентів, то це може бути вирішальним фактором звернення клієнтів до даного постачальника
2. Готовність до поставки	Готовність виконати замовлення клієнта відповідно до його побажань
3. Обов'язковість поставки	Точність дотримання термінів поставки, вірність узгодженим термінам. Вона є мірою надійності та довіри, яку клієнт виявляє до транспортно-експедиційної компанії
4. Якість поставок	Визначається часткою замовлень в їх загальному обсязі, що виконуються без відхилень від умов поставки.
5. Гнучкість	Готовність підприємства виконувати внесені клієнтом зміни в замовлення
6. Інформаційна готовність	Визначається здатністю підприємства видавати запитувані клієнтом відомості на всіх стадіях виконання замовлення

Продукція транспортно-експедиційної діяльності функціонує на ринку як товар, що підлягає купівлі та продажу, і перебуває під впливом загальнооекономічних факторів.

Для комплексного оцінювання діяльності компанії та її позицій на ринку автомобільних вантажоперевезень доцільно здійснити SWOT-аналіз (рис. 2.4).

Сильні сторони ТОВ «Рейл-Транс»:

- високий професійний рівень персоналу;
- широкий спектр надаваних послуг;
- позитивна репутація серед клієнтів;
- сформований корпоративний імідж.

Сильні сторони (S) 1. Висококваліфікований персонал 2. Широкий перелік послуг, що надаються 3. Якість послуг, що надаються 4. Наявність складського терміналу 5. Впровадження нових послуг 6. Стійке становище на ринку логістичних послуг 7. Хороша репутація у клієнтів 8. Сформований імідж компанії.	Слабкі сторони (W) 1. Втрата глибини та гнучкості управління. 2. Слабкий маркетинг. 3. Відсутність чіткого стратегічного напрямку 4. Відсутня можливість відстеження вантажу в дорозі, на сайті відсутній особистий кабінет клієнта. 5. Відсутній відділ логістики 6. Транспортні витрати вищі, ніж у конкурентів
Можливості (O) 1. Зниження тарифу вантажоперевезень 2. Розширення переліку послуг 3. Відкриття відділу логістики 4. Розширення складської площі 5. Розширення географії перевезень вантажів 6. Поповнення та оновлення власного автопарку 7. Удосконалення системи управління якістю послуг та обслуговування клієнтів 8. Поліпшення функціональності сайту.	Загрози (T) 1. Зростання конкуренції на ринку (активність). 2. Зміна тенденцій, попиту на ринку. 3. Зниження прибутку через зростання собівартості послуг у порівнянні з конкурентами 4. Загроза появи нових сильних конкурентів 5. Зростання податків. 6. Залежність від клієнтів 7. Залежність від перевізників

Рис.2.4. SWOT - аналіз впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Рейл Транс»

Слабкі сторони ТОВ «Рейл-Транс»:

- недостатньо розвинена маркетингова діяльність;

- відсутність чітко визначеної стратегічної концепції;
- відсутність можливості відстеження вантажів під час транспортування;
- відсутній персональний кабінет клієнта на вебсайті;
- транспортні витрати перевищують рівень витрат конкурентів.

Таким чином, аналіз трудових та фінансових показників ТОВ «Рейл-Транс» дозволяє охарактеризувати їх як позитивні. Водночас, компанія стикається з проблемою високої собівартості наданих послуг, що обумовлено зростанням цін на паливо, яке є основним компонентом матеріальних витрат, а також значними витратами на страхування при перевезенні різних видів вантажів.

2.3. Організація управління матеріально-технічною підсистемою товариства

Для забезпечення високої якості транспортно-експедиційних послуг, безперервного постачання матеріальними ресурсами та виконання замовлень у встановлені терміни з дотриманням планової собівартості, одним із ключових завдань є ефективне управління закупівлями товарно-матеріальних цінностей.

Значну роль у підвищенні ефективності використання матеріальних ресурсів у ТОВ «Рейл-Транс» відіграє система матеріально-технічного забезпечення (МТЗ).

Як зазначалося, організацією закупівельної діяльності займається відділ продажів і збуту компанії. Управління запасами у транспортно-логістичному ланцюзі полягає у визначенні оптимального обсягу поповнення запасів та моменту його здійснення (інтервал між замовленнями).

Процес управління запасами включає послідовне виконання функцій планування, організації та контролю як матеріальних потоків (запасів), так і супутніх інформаційних та фінансових потоків.

Функціональна структура ТОВ «Рейл-Транс» включає такі підрозділи: складське господарство, транспортування, виробництво, послуги, забезпечення та обробка інформації.

Компанія зацікавлена у постачанні МТЗ різної номенклатури, від витратних матеріалів і палива до запасних частин та обладнання, а також укладає договори на обслуговування і ремонт автотранспорту. Основними матеріальними ресурсами для ТОВ «Рейл-Транс» є дизельне паливо, бензин, мазут та інші нафтопродукти.

Слід зауважити, що результатом діяльності транспорту є нематеріальна послуга, і, відповідно, автотранспорт не потребує сировини у класичному розумінні цього терміну. До основних матеріальних ресурсів, що впливають на експлуатаційну надійність рухомого складу компанії, належать:

- витрати на паливно-мастильні матеріали (ПММ);
- шини;
- запчастини;
- витратні матеріали та енергоносії.

Недостатня забезпеченість запасними частинами призводить до зростання витрат на їх закупівлю за високими цінами, а недосконалість закупівельної діяльності – до збільшення витрат на утримання складських запасів.

До витрат, що виникають при організації матеріальних потоків компанії, належать:

- експлуатація складів;
- формування та утримання запасів;
- організація перевезень;
- підбір товарів для відправки та їх пакування;
- оформлення документації.

На першому етапі доцільно визначити структуру витрат ТОВ «Рейл-Транс» у складі собівартості послуг за період 2023–2025 рр., що представлено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Структура загальних витрат ТОВ «Рейл-Транс» за 2023-2025 рр.

Найменування показника	2023		2024		2025		зміни 2025 до 2023	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Собівартість, у тому числі:	18 318	100	18 915	100	19 602	100	1 284	7,0
Матеріальні витрати	6 411	35	6 053	32	5 685	29	-727	-11,3
Заробітна плата з відрахуваннями АУП	3 638	19,9	4 142	21,9	3 942	20,1	304	8,4
Амортизація	403	2,2	473	2,5	494	2,5	91	22,6

продовження табл. 2.6

Логістичні витрати, у тому числі:	7 718	42,1	8 163	43,2	9 427	48,1	1 710	22,2
- витрати на оплату праці працівників підприємства, зайнятих управлінням матеріальними, інформаційними, фінансовими	5 937	32,4	6 213	32,8	7 320	37,3	1 383	23,3
- перевезення товарної продукції	751	4,1	851	4,5	980	5	229	30,5
- складування	458	2,5	492	2,6	490	2,5	32	7,0
- управління обслуговуванням /за мовленнями клієнтів	128	0,7	132	0,7	147	0,8	19	14,7
- управління розподілом	77	0,42	96	0,51	98	0,5	21	27,4
- вартість зберігання продукції та товарів	366	2,0	378	2,0	392	2	26	7,0
Інші витрати	148	0,8	84	0,4	54	0,3	-94	-63,4

Планування та контроль витрат у ТОВ «Рейл-Транс» є ключовим фактором забезпечення ефективності діяльності та формування конкурентних переваг.

За результатами 2025 року основна частка загальних витрат компанії припадає на логістичні витрати – 48,1%, що на 22,2% більше порівняно з показником трьох років тому. Це зростання пов'язане з недостатньо раціональним плануванням логістичних процесів. Матеріальні витрати у загальній структурі витрат становлять 29%.

Основну частку логістичних витрат складають витрати на підтримку запасів, що підкреслює важливість ефективного управління запасами для зниження собівартості послуг.

Аналіз структури запасів за 2023–2025 рр. показує, що понад 60% запасів складають паливно-мастильні матеріали, 15% – запасні частини, 8% – енергетичні ресурси та 15,2% – інші матеріали. Така структура потребує

особливої уваги до планування та контролю запасів, оскільки паливні ресурси є основним компонентом матеріальних витрат компанії.

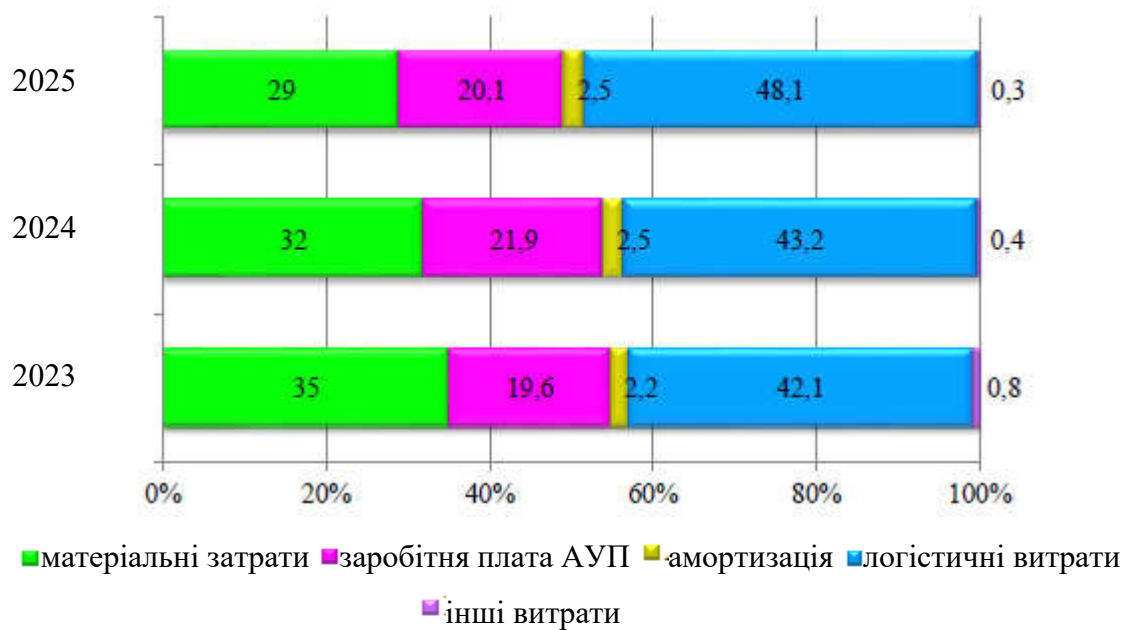


Рис.2.5. Загальна структура витрат ТОВ «Рейл-Транс» за 2023-2025 рр.

Наступним кроком є визначення показника оборотності запасів ТОВ «Рейл-Транс» за період 2023–2025 рр., що представлено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.7

Структура запасів ТОВ «Рейл-Транс» за 2023-2025 рр.

Найменування показника	2023		2024		2025		зміни 2025 до 2023	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис.грн	%
Запаси, у тому числі:	2 585	100	3 244	100	3 016	100	431	16,7
- паливо	1 603	62,0	2 028	62,5	1 855	61,5	252	15,7
- запасні частини	388	15,0	584	18,0	452	15	65	16,7
- електроенергія	207	8,0	266	8,2	250	8,3	44	21,0
- інші	388	15,0	367	11,3	458	15,2	71	18,2

Як свідчить таблиця 2.8, коефіцієнт оборотності запасів ТОВ «Рейл-Транс» за період 2023–2025 рр. зріс на 2,7%, що пояснюється збільшенням виручки компанії. Одночасно термін зберігання запасів скоротився з 93 днів

до 91 дня, або на 2,6%, що слід розглядати як позитивний аспект діяльності підприємства.

Для автоматизації процесу планування своєї діяльності керівництво ТОВ «Рейл-Транс» обрало програмний продукт «1С-Рарус: Транспортна логістика та експедирування», який відповідає вимогам сучасної інформаційної системи для управління транспортно-логістичними процесами.

Таблиця 2.8

Показники оборотності запасів ТОВ «Рейл-Транс» за 2023-2025 рр.

Показники	Одиниця виміру	2023	2024	2025	Зміни 2025 до 2023	
Виторг	тис. грн	10 144	11 148	12 154	2 010	19,8
Запаси	тис. грн	2 585	3 244	3 016	431	16,7
Коефіцієнт оборотності запасів	разів	3,9	3,4	4,0	0,1	2,7
Термін зберігання запасів	днів	93,0	106,2	90,6	-2,4	-2,6

Для ефективного функціонування процесу закупівель необхідно здійснювати його планування, що передбачає визначення:

- потреби у матеріальних ресурсах;
- обсягу матеріалів, необхідних для надання послуг;
- строків, у які матеріали будуть потрібні;
- можливостей постачальників щодо забезпечення ресурсів;
- площ складських приміщень підприємства;
- витрат, пов'язаних із закупівлею.

Окрему увагу приділяють контролю, аналізу та оптимізації закупівельних процесів, де відбувається планування та моніторинг відхилень (рис. 2.6).

У межах цього процесу розглядаються такі ключові складові: планування закупівель (управління запасами), вибір постачальника, укладання та ведення договорів на постачання матеріально-технічних

ресурсів, управління складськими операціями та організація доставки замовникам.

Для планування поточних закупівель, необхідних для утримання автотранспорту ТОВ «Рейл-Транс», проводиться відповідний розрахунок. Калькуляція собівартості автомобільних перевезень здійснюється:

- на 1 ткм для вантажів, перевезення яких оплачується за тарифом на тону;

- на 1 автогодину для вантажів, перевезення яких оплачується погодинно.



Рис. 2.6. Процес матеріально-технічного забезпечення
ТОВ «Рейл-Транс»

Залежно від часу та послідовності складання, калькуляція поділяється на планову та звітну (фактичну). Витрати на одну калькуляційну одиницю визначають шляхом ділення загальної суми фактичних витрат за кожною калькуляційною статтею на кількість одиниць продукції чи послуг, виконаних у звітному періоді.

Витрати на паливо та мастильні матеріали розраховуються відповідно до методичних рекомендацій «Норми витрати палива та мастильних матеріалів на автомобільному транспорті».

Таблиця 2.9

Розрахунок витрат на ПММ на перевезення вантажів ТОВ «Рейл-Транс»

№	Показники	Витрата на одиницю транспорту	Загальні витрати, грн
1.	Кількість одиниць	1	15
	Базова норма витрати ПММ на 100 км пробігу	15,6 л	
	Середньодобовий пробіг	100 км	
	Кількість робочих днів	249	
2.	Бензин:		
	Витрата за нормативом на рік	$(15,6 \cdot 100 \cdot 1 \cdot 249) / 100 = 3884,40$ л	
	Ціна за літр, грн/л	26,33	
	Сума, грн	$3884,40 \cdot 26,33 = 102276$	2 330 640
3.	Моторні масла:		
	Норма на 100 л	2,6 л.	
	Витрата за нормативом на рік	$2,5 \cdot 3884,4 / 100 = 97,1$ л	
	Ціна за літр, грн	216 грн/л.	
	Сума, грн/л	$97,1 \cdot 216 = 20974$	460 254
4.	Трансмісійні мастила:		
	Норма на 100 л	0,15	
	Витрата за нормативом	$3884,4 \cdot 0,15 / 100 = 5,83$ л	
	Ціна за літр, грн/л	68	
	Сума, грн	$5,83 \cdot 68 = 396$	8 570
5.	Спеціальні оливи:		
	Норма на 100 л	0,05	
	Витрата за нормативом	$3884,4 \cdot 0,05 / 100 = 1,94$	
	Ціна за літр, грн/л	60	
	Сума, грн	$1,94 \cdot 60 = 116$	2 269
6.	Пластичні оливи:		
	Норма на 100 л	0,1	
	Ціна за літр, грн/л	303,71	
	Сума, грн	$3,88 \cdot 303,71 = 1178$	23 495
	Всього, грн		2 825 230

На основі даних таблиці 2.9 проведено розрахунок витрат на паливо та мастильні матеріали для перевезення вантажів. Відповідно, для 15 одиниць

автотранспорту планові витрати на паливо та мастильні матеріали у складі собівартості транспортних послуг становлять 2 825 тис. грн.

Також виконано розрахунок витрат на технічне обслуговування, придбання запасних частин та супутніх матеріалів на 1 000 км пробігу (табл. 2.10). В результаті, загальна сума планових витрат на технічне обслуговування, запчастини та супутні матеріали на 1 000 км пробігу протягом року у ТОВ «Рейл-Транс» становить 789 тис. грн.

Вартість витратних матеріалів визначається шляхом сумування вартостей усіх матеріалів, необхідних для виконання замовлення. Основними постачальниками матеріальних цінностей для компанії виступають переважно місцеві постачальники.

Таблиця 2.10

Розрахунок витрат на технічне обслуговування, придбання запасних частин і матеріалів на 1000 км пробігу ТОВ «Рейл-Транс»

№	Показники	Витрата на одиницю транспорту, грн	Загальні витрати, грн
1.	Кількість одиниць	1	15
	Місячний пробіг, км.	3 100	
2.	Ціна запасних частин, грн	1 227	
3.	Середня ціна супутніх матеріалів, грн.	187	
	Сума витрат на ТО, запчастин та матеріалів на 1000 км пробігу, грн	$3100 \cdot 1227 \cdot 15 : 1000 = 57\,056$ $3100 \cdot 187 \cdot 15 : 1000 = 8\,696$	789 024

Для оцінки та вибору постачальників застосовуються зважені показники привабливості, що обчислюються шляхом множення оцінки кожного критерію привабливості галузі (шкала оцінювання може варіюватися від 1 до 5 або від 1 до 10) на вагу відповідного показника.

При закупівлі паливно-мастильних матеріалів (ПММ), дефіцит яких для ТОВ «Рейл-Транс» неприпустимий, пріоритетним критерієм вибору постачальника є надійність постачання. Важливість інших критеріїв визначається експертним шляхом співробітниками служби постачання компанії.

Пелюсткова діаграма дозволяє порівнювати статистичні значення кількох наборів даних та наочно відображає якісні характеристики постачальників ПММ для ТОВ «Рейл-Транс» (рис. 2.7).

Ключові показники ефективності роботи підрозділу матеріально-технічного забезпечення сприяють досягненню стратегічних та тактичних (операційних) цілей організації. Ефективне управління закупівлями товарно-матеріальних цінностей є важливим завданням для забезпечення високої якості транспортно-експедиційних послуг, безперебійного постачання матеріалів та своєчасного виконання замовлень без перевищення планової собівартості.

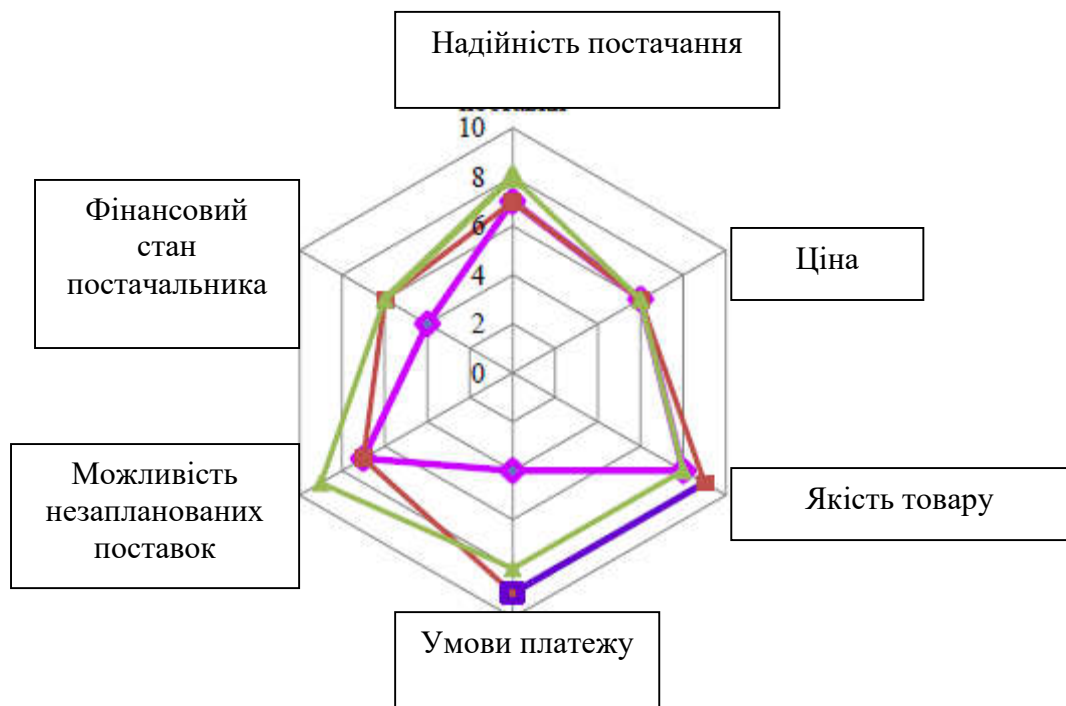


Рис. 2.7. Якісні характеристики постачальників
ПММ ТОВ «Рейл-Транс»

Розрахунок інтегрованого показника ефективності роботи співробітників відділу постачання ТОВ «Рейл-Транс» представлено у таблиці 2.11.

Основними показниками для оцінки діяльності системи матеріально-технічного забезпечення ТОВ «Рейл-Транс» є:

- рівень виконання заявок;
- оборотність запасів та якість матеріально-технічних ресурсів;
- оптимізація вартості закупівель;
- оптимізація витрат на організацію процесу постачання.

Зазначені показники у різних комбінаціях застосовуються до всіх працівників системи постачання з метою мотивації персоналу на досягнення спільних цілей підприємства.

Таблиця 2.11

Результати виконання ключових показників ефективності
співробітника МТЗ ТОВ «Рейл-Транс»

Посада: Менеджер з продажу Період оцінки IV кв. 2025					
Підсумкова оцінка - 68%					
№	Показники	Цільове значення	Фактичне значення	Вага показника	Бальна оцінка
1	Рівень забезпечення потреб підрозділів у МТР	85%	80%	20%	90%
2	Оборотність запасів, у днях	26	30	20%	50
3	Якість матеріально-технічних запасів	85%	100%	20%	100%
4	Оптимізація вартості закупівель	30%	20%	20%	-
5	Виконання плану надходження основних видів сировини та матеріалів	100%	100%	20%	100%

Основні показники відображають ефективність процесу матеріально-технічного забезпечення ТОВ «Рейл-Транс» у цілому. Проте ключовим показником для системи постачання є рівень виконання заявок на забезпечення, який включено до набору показників кожного працівника підрозділу постачання.

Висновки до розділу 2

1. ТОВ «Рейл-Транс» – це невелика, динамічна транспортно-експедиційна компанія, що займається плануванням, організацією та виконанням автомобільних вантажоперевезень, доставкою вантажів з Києва до всіх міст України. Компанія працює на ринку транспортних послуг з травня 2014 року. Розширюючи спектр послуг та географію перевезень, впроваджуючи нові схеми доставки, ТОВ «Рейл-Транс» прагне підвищити якість обслуговування, дотримуватися встановлених термінів доставки та гарантувати збереження вантажів. Багаторічний досвід дозволяє пропонувати клієнтам вигідні тарифи та різноманітні системи знижок (індивідуальні, процентні, накопичувальні), що сприяє формуванню довгострокових і взаємовигідних відносин із клієнтами.

2. Транспортні послуги компанії включають:

- транспортне забезпечення логістичних процесів;
- автомобільні вантажоперевезення;
- транспортно-експедиційне обслуговування на території України;
- перевезення автомобілів автовозами;
- транспортування негабаритних вантажів;
- страхування вантажів;
- перевезення рефрижераторних вантажів.

3. Фінансовий стан компанії є стабільним: виручка зросла на 19,8%, а чистий прибуток – на 39,4%, що свідчить про позитивні результати діяльності ТОВ «Рейл-Транс».

4. Головним завданням органів постачання є своєчасне та оптимальне забезпечення підприємства необхідними матеріальними ресурсами відповідної якості та комплектності. Менеджери, вирішуючи це завдання, аналізують попит і пропозицію на матеріальні ресурси, зміни цін на них, а також вартість послуг посередницьких організацій.

5. Загальна оцінка організації МТЗ позитивна, проте основні проблеми полягають у наступному:

- відсутність практики детального планування, що підвищує ризик придбання ТМЦ неналежної якості за завищеними цінами;
- відсутність єдиного класифікатора матеріальних ресурсів на всіх етапах МТО, що створює організаційні труднощі;
- вплив зовнішніх факторів та швидкозмінної економічної ситуації на процеси матеріально-технічного забезпечення.

6. Недостатня ефективність роботи підрозділів МТП пов'язана з низькою організованістю учасників ланцюга постачання та відсутністю електронної бази постачальників. Це потребує вдосконалення методик і алгоритмів планування, орієнтованих на автоматизацію процесів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОЮ ПІДСИСТЕМОЮ ТОВ «РЕЙЛ-ТРАНС»

3.1. Проблеми управління матеріально-технічною підсистемою та заходи щодо їх вирішення на підприємстві

Перехід до ринкових механізмів господарювання істотно трансформував усталені підходи до планування потреби у матеріальних ресурсах та до централізованої системи їх постачання. У сучасних умовах гостро постає завдання раціональної організації закупівельної діяльності, що передбачає пошук надійних постачальників (ринкових джерел забезпечення) та впровадження формальних процедур прокюремента, спрямованих на оптимізацію процесів придбання ресурсів і розміщення замовлень. За ситуації відносної стабільності тарифів на вантажні перевезення й водночас обмеженості фінансових ресурсів, що можуть бути спрямовані на закупівлю матеріальних цінностей, особливо важливим стає завдання їх пріоритетного розподілу між різними виробничими процесами структурних підрозділів з урахуванням економічних результатів їх функціонування.

Розв'язання цієї проблеми можливе за умови встановлення взаємозв'язку між моделями організації служби постачання, якістю реалізації виробничих процесів та підсумковими показниками діяльності окремих підрозділів. Таку оцінку можна здійснити на основі сучасних методів оптимізації системи матеріально-технічного забезпечення (МТЗ). Водночас МТЗ ТОВ «Рейл-Транс» є складним і фінансово затратним напрямом діяльності, який безпосередньо впливає на стабільність операційних процесів, якість послуг та рівень конкурентоспроможності підприємства. Розширення переліку функцій МТЗ, а також нові економічні умови висувають перед підприємством завдання, які раніше не входили до сфери

його управлінських пріоритетів. Насамперед це потреба швидкого й обґрунтованого прийняття рішень у змінному конкурентному середовищі.

В умовах зростання вимог до ефективності управління актуалізується розроблення нової структури управління та архітектури бізнес-процесів, що охоплюють усі рівні управлінської ієрархії – адміністративний, технологічний та економічний. Перехід до стратегічної системи управління МТЗ зумовлює зміну логіки організації бізнес-процесів та обсягів інформаційних потоків, які формуються на кожному етапі постачального циклу.

Зростання обсягу запасів у ТОВ «Рейл-Транс» зумовлюється передусім коливаннями виробничої програми, змінами ринкових цін на ресурси (зокрема нафтопродукти), галузевою специфікою планування та відсутністю регіонально визначених норм запасів і норм витрат матеріально-технічних ресурсів на виробничо-експлуатаційні потреби. На ситуацію впливають також запровадження нових технологій, поява нових матеріалів і особливості організації господарської діяльності підприємства. Додатковим чинником ускладнення управління запасами є постійне зростання витрат: підвищення цін на паливо, збільшення тарифів на користування інфраструктурою, посилення вимог щодо оформлення первинних документів, а також збільшення страхових витрат при транспортуванні вантажів. За цих умов планування постачання має здійснюватися у чіткій відповідності до бюджету закупівель і бюджету запасів.

Ключовими аспектами прийняття закупівельних рішень для ТОВ «Рейл-Транс» є відбір постачальників, визначення закупівельних цін та формування оптимального асортименту матеріально-технічних ресурсів. Організація вирішення цих завдань потребує урахування специфічних умов постачання кожної товарної позиції. Обрана форма закупівлі має мінімізувати ризики, пов'язані із зростанням транспортно-заготівельних витрат, накопиченням надлишкових запасів чи порушенням ритмічності забезпечення виробництва. Особливо вагомим є формування ефективної

системи управління запасами, що дозволяє підтримувати необхідну ритмічність забезпечення виробництва, забезпечувати економію оборотних коштів та мінімізувати фінансові витрати на закупівлю ресурсів, що набуває особливої актуальності в умовах високої частки передоплати поставок.

Стабільне функціонування ТОВ «Рейл-Транс» потребує створення дієвого механізму управління МТЗ, який би забезпечував, насамперед, точне й економічно обґрунтоване планування потреби в матеріально-технічних ресурсах та реальну можливість її задоволення відповідно до узгоджених виробничих і фінансово-економічних інтересів підприємства.

Процеси оновлення та оптимізації постачальної діяльності мають насамперед бути спрямовані на усунення традиційних і очевидних дисфункцій у системі матеріально-технічного забезпечення. До таких належить надмірна концентрація матеріальних, фінансових й інформаційних потоків на горизонтальному рівні управління, а також розпорошення відповідальності між керівниками окремих функціональних підрозділів (маркетингу, фінансів, логістики). За цих умов оптимальність схем постачання має визначатися через мінімізацію сукупних витрат, пов'язаних із закупівлею, транспортуванням, переробкою та зберіганням матеріально-технічних ресурсів на всіх ділянках логістичного ланцюга — від моменту відвантаження постачальником до доставки на підприємство ТОВ «Рейл-Транс».

Додатковою проблемою є відсутність реальних механізмів відповідальності підрозділів МТЗ за порушення умов договорів постачання. Нині практично неможливо документально підтвердити прямі збитки, яких зазнає підприємство через нестачу матеріальних ресурсів у критичний період. До цього додається відсутність нормативів щодо чисельності персоналу, допустимих витрат, продуктивності праці та інших показників, що дозволили б об'єктивно оцінювати діяльність МТЗ. Брак таких нормативів та єдиної методики контролю, відповідно, унеможливорює застосування дієвих заходів впливу та коригування.

З огляду на це для якісної організації та модернізації процесів МТЗ необхідним є запровадження систематичного контролю їх відповідності стратегічним і оперативним завданням ТОВ «Рейл-Транс». Такий контроль має охоплювати оцінку поточного функціонування системи забезпечення, а також її здатності реалізовувати довгострокові цілі.

Отже, реформування управління матеріально-технічним забезпеченням доцільно розглядати як комплексну проблему, що потребує інтеграції логістичних принципів у корпоративне управління та формування надійної моделі ресурсного забезпечення як ключового чинника сталого стратегічного розвитку підприємства.

Однією з суттєвих перешкод у цьому процесі є відсутність у компанії електронної бази даних постачальників, що ускладнює накопичення та систематизацію інформації, проведення відбору, моніторинг ефективності їх роботи та оперативне реагування на зміни ринку в умовах постійного зростання інформаційних потоків. Тому пропонується розпочати з розроблення модуля «Визначення джерел поставок». Алгоритм його впровадження має включати:

- формування пов'язаних баз даних;
- розроблення методики розрахунку рейтингу постачальників;
- створення алгоритмічної схеми роботи модуля;
- програмування системи;
- тестування та доопрацювання;
- навчання персоналу;
- подальший супровід і моніторинг функціонування.

Підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Рейл-Транс» вимагає оновлення системи управління МТЗ із використанням сучасних методів прийняття управлінських рішень. Це зумовлює потребу у формуванні нових принципів, моделей та алгоритмів, які дозволять ефективно вирішувати стратегічні, тактичні та оперативні завдання й забезпечувати якісне ресурсне забезпечення всіх виробничих підрозділів. Одним із ключових питань

залишається вибір постачальника, оскільки саме він визначає стабільність функціонування підприємства та ефективність ланцюга поставок у цілому. Система оцінювання постачальників має бути гнучкою, динамічною та диференційованою відповідно до специфіки кожної номенклатурної позиції. На основі узагальнення наявних підходів розроблено модель удосконаленого управління МТЗ для ТОВ «Рейл-Транс» (рис. 3.1).

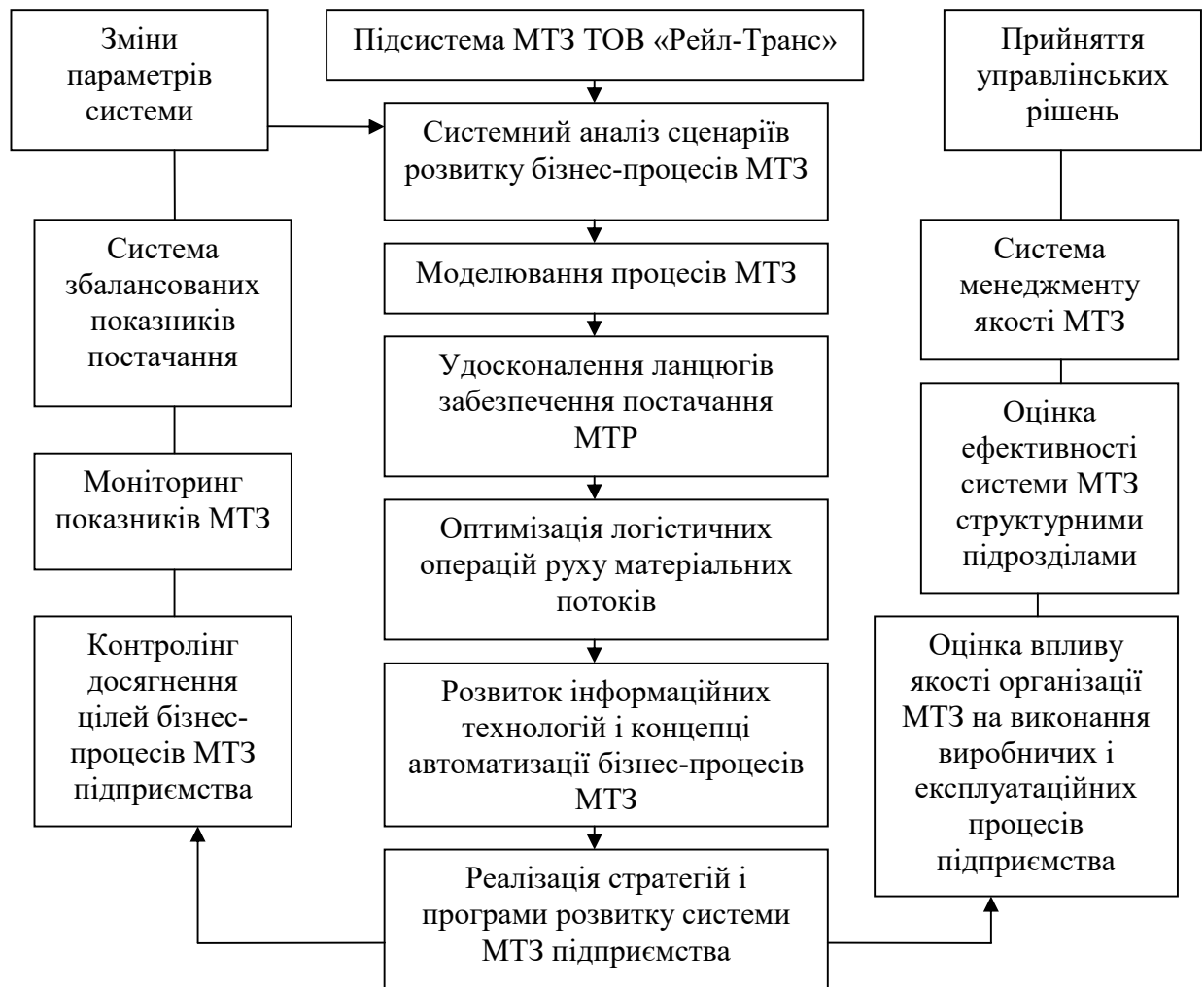


Рис. 3.1. Процеси ефективності управління процесом МТЗ в ТОВ «Рейл-Транс»

Стратегічна мета підсистеми матеріально-технічного забезпечення ТОВ «Рейл-Транс» полягає у зниженні частки матеріальної складової в загальних експлуатаційних витратах шляхом оптимізації процесів закупівлі,

транспортування та зберігання матеріальних ресурсів за умови підтримання стабільного функціонування підприємства. Для забезпечення ефективного управління МТЗ на різних рівнях необхідно сформувати систему оціночних показників, які б узгоджували місію та стратегічні пріоритети підсистеми постачання з конкретними завданнями бізнес-процесів, орієнтованими на контроль сукупних витрат на матеріально-технічні ресурси. У цьому контексті оптимальним інструментом виступає система показників результативності, а саме - система збалансованих показників постачання (СЗПП). Розроблення та впровадження СЗПП потребує послідовного дотримання визначеної процедури, що включає низку етапів, спрямованих на формування цілісної моделі оцінювання (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Етапи розробки СЗПП ТОВ «Рейл Транс»

Серед різноманіття можливих стратегічних підходів необхідно обрати таку концепцію, яка визначатиме базову орієнтацію поточного етапу оптимізації параметрів матеріально-технічного забезпечення ТОВ «Рейл-Транс» та забезпечить формування відповідної системи збалансованих показників постачання у вигляді інтегрованої карти цільових індикаторів. Кожен елемент запропонованої СЗПП корелює з певним напрямом діяльності або окремим бізнес-процесом підсистеми МТЗ, що дає можливість комплексно оцінювати результати її функціонування. У межах підприємства така система використовується як інструмент трансформації стратегічних орієнтирів у площину оперативного управління, забезпечуючи фактично безперервний контроль за реалізацією стратегічної моделі розвитку.

До основних практичних завдань розроблення СЗПП у ТОВ «Рейл-Транс» належать:

- формування й підтримання керованого та системного процесу трансформацій у сфері постачання;
- оцінювання діяльності підрозділів, що відповідають за закупівлі та постачання ресурсів;
- визначення якості управління на основі застосування принципів системи менеджменту якості у сфері МТЗ;
- автоматизація процесів розроблення, коригування та актуалізації СЗПП;
- автоматизація процедур збору інформації, розрахунку ключових індикаторів та їх подальшого аналітичного опрацювання.

Складність формування системи показників зумовлена тим, що бізнес-процеси МТЗ у ТОВ «Рейл-Транс» є просторово та часово розмежованими. Унаслідок цього не завжди можливо оперативно отримати інформацію, яка стосується перспектив зростання, тенденцій зміни обсягів споживання матеріальних ресурсів, коливань витрат, зміни швидкості оборотності запасів, параметрів планово-прогнозного забезпечення або узгодження

функціональної стратегії з системою ключових показників діяльності служби постачання в межах річних чи квартальних циклів.

Ключовою перевагою СЗПП порівняно з іншими моделями оцінювання та управління діяльністю підприємства є її здатність формувати чітко визначений та недвозначний стратегічний вектор розвитку.

Перелік необхідних показників у кожній конкретній ситуації визначається специфікою виконуваних функцій у сфері матеріально-технічного забезпечення та залежить від сукупності технологічних, економічних і організаційних умов. Відповідно до функціональної стратегії підприємства, оцінювання результативності роботи підрозділів МТЗ має здійснюватися на основі системи показників, наведених на рис. 3.3.

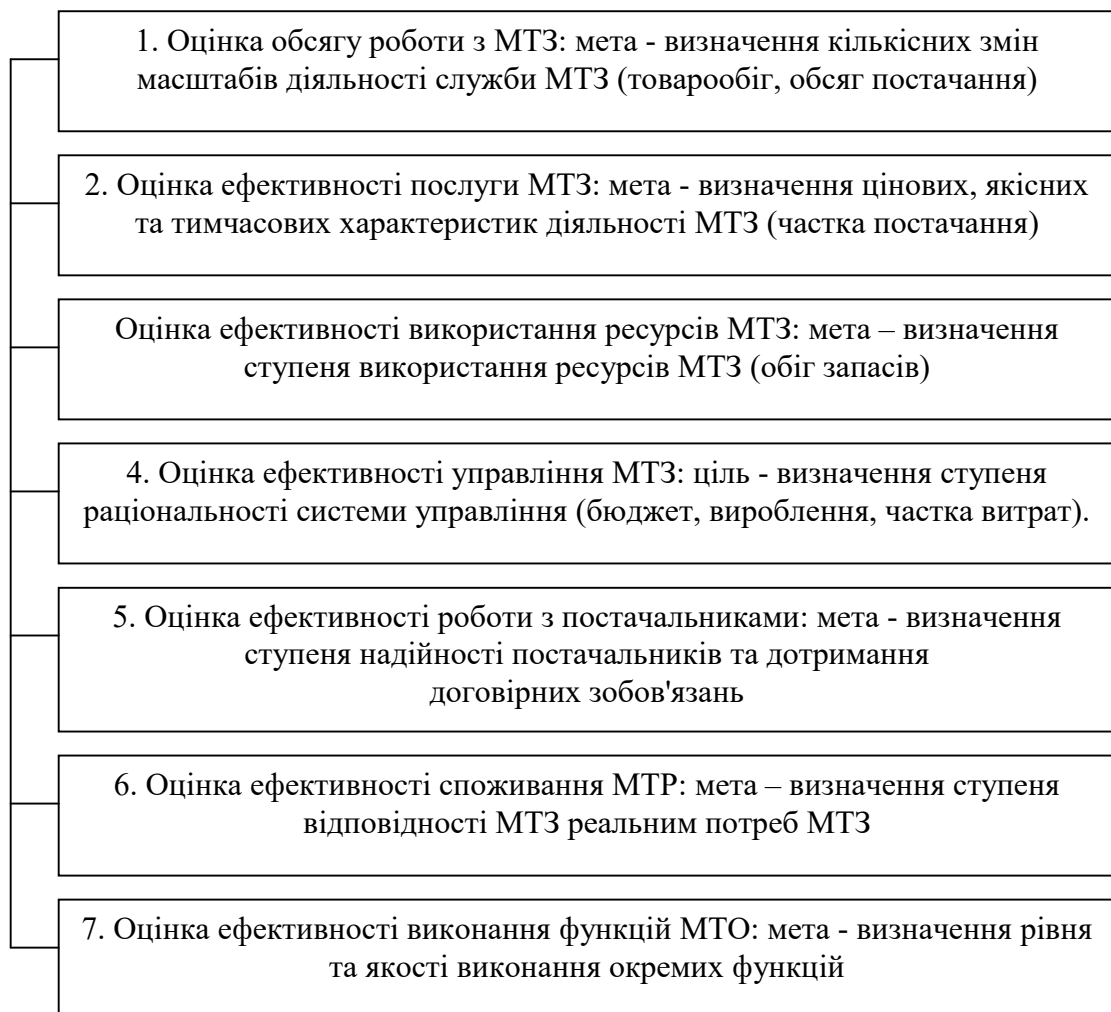


Рис. 3.3. Оцінка ефективності діяльності служби МТЗ ТОВ «Рейл-Транс»

Запропонована для підсистеми МТЗ ТОВ «Рейл-Транс» модель управління потоками матеріальних, інформаційних, фінансових і сервісних ресурсів орієнтована на комплексну оцінку взаємодії в ланцюгу: Постачальник – ТОВ «Рейл-Транс» – МТЗ – структурний підрозділ.

Карта СЗПП має створюватися паралельно з Картою показників МТЗ підприємства. З одного боку, вона використовується для моніторингу та контролінгу ключових аналітичних індикаторів і виступає системою вимірників ефективності виконання завдань, сформульованих у стратегії МТЗ. З іншого боку, вона забезпечує підтримку управлінських бізнес-процесів, інтегрує стратегічну й оперативну діяльність у сфері постачання та формує постійно діючий механізм зворотного зв'язку, який відображає реальний стан процесів.

Інноваційні технології істотно трансформують правила організації бізнесу, зокрема й роботу системи матеріально-технічного забезпечення. Хмарні сервіси значно розширюють можливості проведення закупівельних процедур та дають змогу ефективніше управляти закупівельною діяльністю.

Одним із таких рішень є Logist Pro — хмарна платформа, що забезпечує автоматизацію транспортної логістики та проведення електронних тендерів на автотransпортні вантажоперевезення (Додаток А).

Застосування Logist Pro підсилює керованість закупівельних процесів та забезпечує прозору взаємодію між співробітниками компанії-відправника та представниками транспортних компаній. Система може бути інтегрована з внутрішньою обліковою платформою підприємства: вона отримує з неї вхідні дані та передає назад результати обробки.

У підсумку економія транспортного бюджету може сягати до 30%, а витрат робочого часу персоналу - до 50%. Ефект зростає пропорційно до обсягів перевезень.

Крім того, для вантажовідправника ця платформа може бути доступна навіть безкоштовно, що підтверджує наявність на ринку не лише доступних,

а й безкоштовних логістичних інструментів. Основні переваги рішення Logist Pro наведено на рис. 3.4.

Основою функціонування платформи є централізований електронний збір і обробка пропозицій перевізників щодо актуальних запитів у режимі реального часу.

Система дозволяє структурувати та накопичувати дані як за окремими рейсами, так і за всіма логістичними закупівлями в цілому. У Logist Pro реалізовано ключові бізнес-процеси (рис. 3.5).

Використання Logist Pro дає змогу мінімізувати ручну участь у процесі розрахунку рейтингу постачальників, що значно знижує ризик помилок і неточностей та підвищує об'єктивність при виборі джерел поставок для ресурсоемних підприємств.

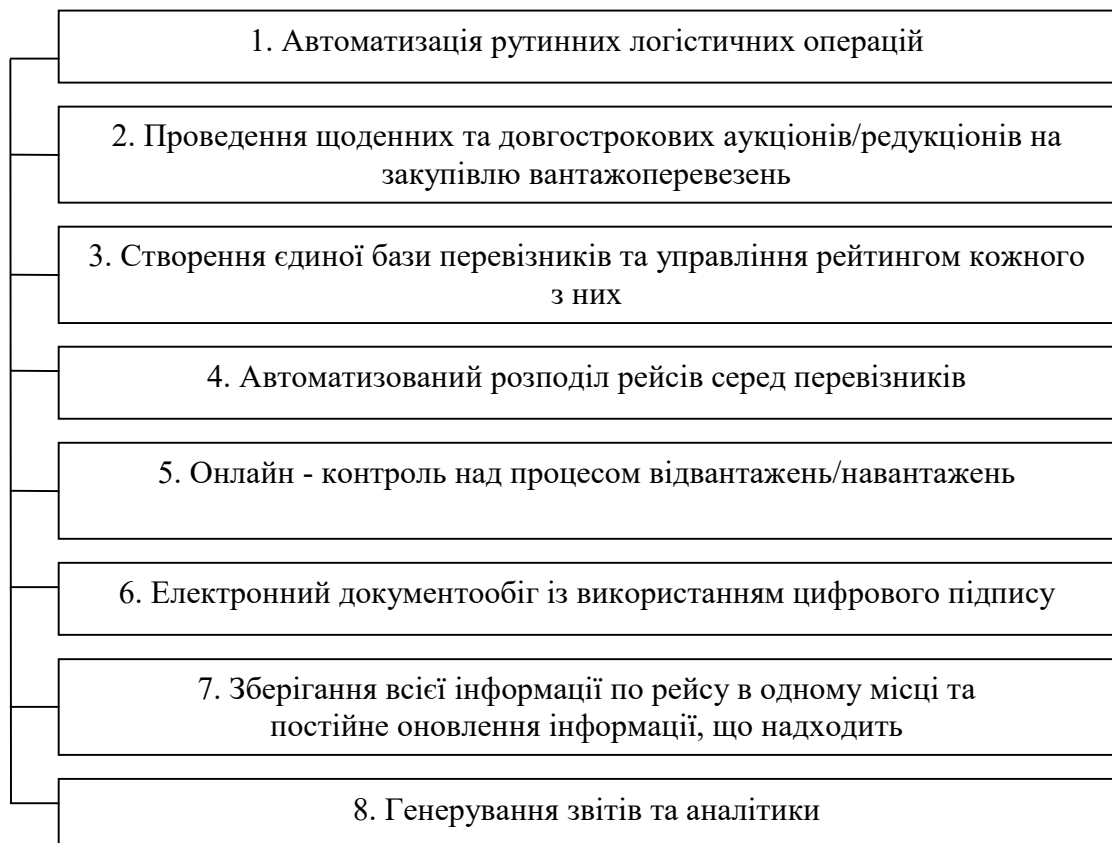


Рис. 3.4. Основні переваги хмарного рішення Logist Pro

Для ефективної реалізації політики підприємства у сфері надання послуг особливого значення набувають підбір, професійна підготовка та підвищення кваліфікації персоналу служби матеріально-технічного обслуговування (МТЗ).

За умови наявності компетентних фахівців та належного інформаційного забезпечення, МТЗ здатна забезпечити оптимальне поєднання графіків постачання, транспортних витрат і витрат на формування та підтримку матеріальних запасів на підприємстві.

Це дозволяє синхронізувати процеси постачання та споживання, що сприяє раціоналізації виробничого циклу підприємства.

Отже, підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Рейл-Транс» передбачає модернізацію системи управління МТЗ із застосуванням сучасних методів прийняття управлінських рішень, що забезпечує підвищення ефективності функціонування підприємства та оптимізацію матеріально-технічного забезпечення.

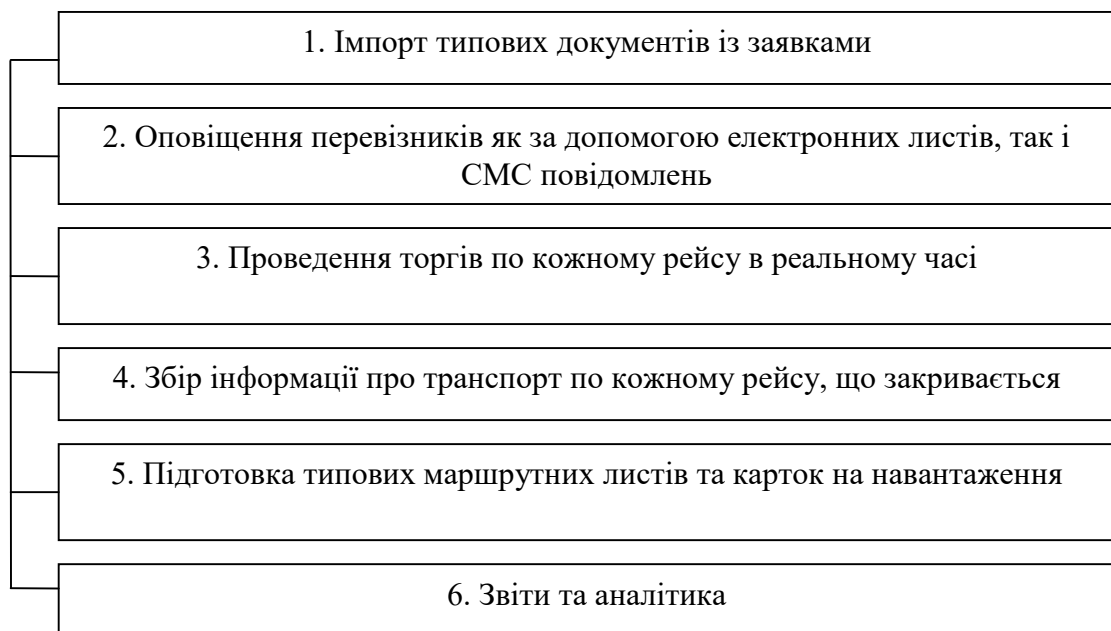


Рис. 3.5. Основні процеси Logist Pro

У зв'язку з цим постає потреба у створенні нових принципів, моделей, алгоритмів та методик організації системи постачання, здатної забезпечувати ефективне вирішення стратегічних, тактичних і оперативних завдань.

Такі підходи повинні дозволяти комплексно оцінювати бізнес-процеси, пов'язані з матеріально-технічним забезпеченням структурних підрозділів ТОВ «Рейл-Транс», та підвищувати ефективність використання матеріальних ресурсів у межах підприємства.

3.2. Економічна доцільність пропонованих заходів

У сучасних умовах високої конкуренції будь-яке підприємство прагне зайняти стабільну позицію на ринку та отримати максимальні конкурентні переваги. На шляху досягнення цих цілей компанії стикаються з численними викликами, серед яких особливе значення набувають проблеми управління критично важливими процесами, зокрема планування та організація матеріально-технічного забезпечення. Недостатня ефективність управлінських рішень у цій сфері може уповільнювати розвиток підприємства та знижувати його здатність до адаптації у динамічних ринкових умовах.

Пропоновані напрямки вдосконалення управління матеріально-технічною підсистемою ТОВ «Рейл-Транс» дозволяють забезпечити більш скоординовану, прозору та оперативну організацію потоків матеріальних ресурсів, підвищуючи тим самим ефективність діяльності підприємства та рівень його конкурентоспроможності (див. рис. 3.6).

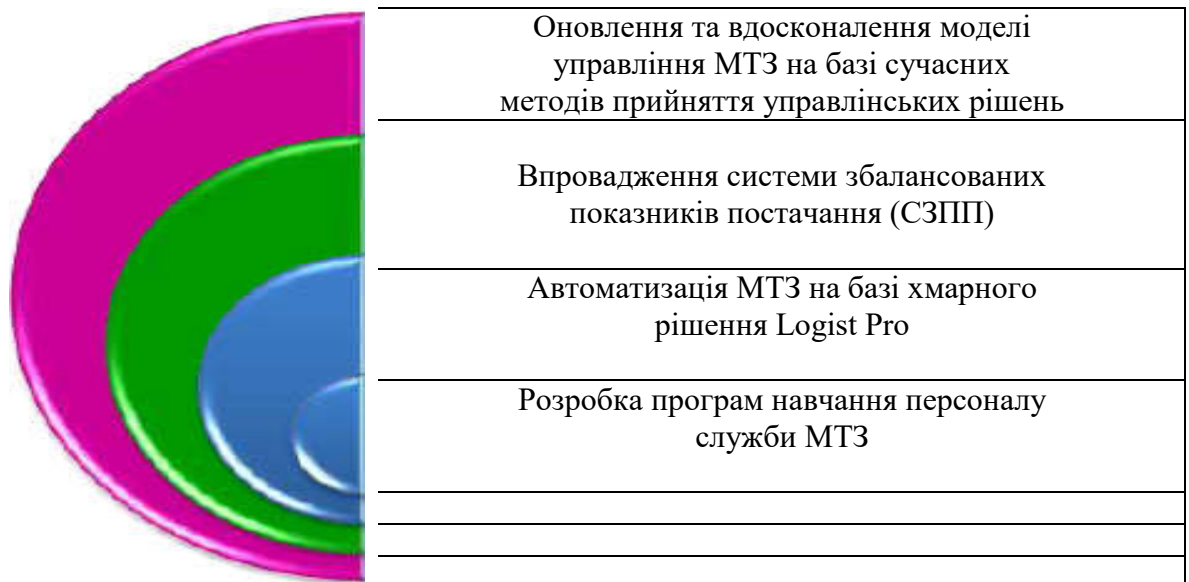


Рис. 3.6. Напрями вдосконалення організації та планування матеріально-технічного забезпечення ТОВ «Рейл-Транс»

Налагоджене функціонування підсистеми матеріально-технічного забезпечення (МТЗ) є ключовим чинником підвищення економічної ефективності підприємства. У сучасних економічних умовах необґрунтовані витрати, що виникають внаслідок помилок в організації МТЗ, можуть значно знижувати результативність бізнесу. Підвищення ефективності системи МТЗ досягається, передусім, через формалізацію та уніфікацію процесів забезпечення. У даній роботі запропоновано єдину методологію управління МТЗ, яка інтегрує принципи, підходи та бізнес-процеси, зокрема розробку та впровадження уніфікованих концепцій і регламентів бізнес-процесів постачання. Уніфіковані регламенти діяльності МТЗ дозволяють забезпечити відповідність цілей підсистеми загальній стратегії компанії, оцінити ефективність роботи служб МТЗ та підвищити продуктивність їх функціонування. Особлива увага приділяється уніфікації бізнес-процесів і регламентів підсистеми.

У роботі також запропоновано розробку системи оціночних показників у рамках концепції збалансованих показників постачання (СЗПП). Запропонований алгоритм формування СЗПП враховує специфіку функцій підсистеми МТЗ підприємства, забезпечуючи комплексну оцінку ефективності її діяльності. Одним із сучасних інструментів автоматизації та оптимізації МТЗ є хмарна TMS-система Logist Pro, яка призначена для управління транспортною логістикою та організації закупівель транспортних послуг, зокрема вантажоперевезень. Використання Logist Pro дозволяє вантажовідправнику економити на перевезеннях, а перевізнику отримувати великого і постійного замовника. Основна мета системи полягає у підвищенні прибутковості підприємства шляхом оптимізації логістичних бізнес-процесів і скорочення витрат на закупівлю транспортних послуг.

Logist Pro надає широкий спектр інструментів і налаштувань, які дозволяють замовнику досягати економії до 30–40% на транспортних закупівлях та ефективно планувати транспортну логістику. Система легко адаптується під бізнес-процеси конкретного підприємства та інтегрується з

внутрішньою обліковою або ERP-системою (наприклад, SAP, 1С тощо). Витрати на впровадження ERP-системи слід розглядати як стратегічні інвестиції, що забезпечують додатковий прибуток протягом кількох років після їх застосування. У таблиці 3.1 наведено дані щодо вартості впровадження програмного забезпечення Logist Pro.

Таблиця 3.1

Дані щодо вартості впровадження ПЗ Logist Pro

Найменування	Ціна, грн	Кіл-ть	Всього, грн
Серверна ліцензія	167 200	1	167 200
Клієнтська ліцензія (повний доступ до пристрою)	32 400	1	32 400
Клієнтська ліцензія (повний доступ на одного користувача)	32 400	4	129 600
Модуль для організації доступу до даних будь-якої кількості клієнтів або партнерів	162 000	1	162 000
Консалтингові послуги, впровадження та супровід 200% від вартості системи			334 400
Навчання персоналу	40 000	4	160 000
Усього			985 600

Ключовим показником, що дозволяє оцінити результати заходів щодо підвищення ефективності управління системою матеріально-технічного обслуговування (МТО) у ТОВ «Рейл Транс», є зростання обсягів виконаних робіт та наданих послуг.

Впровадження програмного забезпечення Logist Pro надає підприємству можливість зменшити витрати на закупівлі, скоротити операційні витрати, пов'язані з організацією процесу закупівель, а також скоротити тривалість циклу закупівлі. Очікується, що реалізація зазначених заходів може призвести до зростання виручки на 10% та зниження собівартості продукції на 5%.

Оцінка економічної ефективності заходів з удосконалення організації та планування матеріально-технічного забезпечення ТОВ «Рейл Транс» наведена у таблиці 3.2.

Ефективність реалізованої стратегії визначається за формулою (3.1):

$$E_m = \text{Ефект (чистий дохід ЧДП) : витрати} \quad (3.1)$$

$E_m = 2\,533 \text{ тис. грн} : 11\,458 \text{ тис. грн} = 0,22$, що свідчить про те, що на кожну гривню доходів припадає 0,22 грн витрат.

Рентабельність підприємства на плановий період визначається за формулою:

$$R_m = \text{Прибуток : Виручка планованого періоду} \quad (3.2)$$

Підставляючи значення, отримаємо:

$$R_m = 2\,533 \text{ тис. грн} : 13\,369 \text{ тис. грн} \times 100\% = 18,9\%.$$

Цей показник оцінюється як високий для планового періоду, адже рентабельність за 2025 рік становила 16,8%.

Таблиця 3.2

Оцінка економічної ефективності від запропонованих заходів

ТОВ «Рейл-Транс»

Показники	До впровад ження	Після впровад ження	відхилення	
			+, -	%
1. Виручка, тис. грн	12 154	13 369	1 215	10,0
2. Заходи щодо вдосконалення управління підсистемою матеріально-технічного забезпечення, тис.грн		985,6	986	
3. Собівартість, тис. грн	9 602	10 160	558	5,8
4. Інші витрати, тис. грн	306	312	6	2,0
5. Разом витрат, тис. грн	9 908	11 458	1 550	15,6
6. Вартість запасів, тис. грн	3 016	2 714	-302	-10,0
7. Коефіцієнт оборотності запасів	4,0	4,9	0,9	22,2
8. Термін зберігання запасів, дні	90,6	74,1	-16	-18,2
9. Витрати на грн продажу, грн	0,79	0,76	-0,03	-3,8
10. ЧДП (чистий дохід) всього, тис.грн	2043	2 533	490	24,0
11. Чиста рентабельність, %	16,8	18,9	2,1	12,7

Впровадження заходів щодо удосконалення управління підсистемою матеріально-технічного забезпечення ТОВ «Рейл-Транс» прогнозовано призведе до збільшення прибутку підприємства на 490 тис. грн, що

відповідає приросту на 24%. При цьому очікується зростання виручки на 10%, підвищення оборотності запасів на 22,2% та скорочення терміну їх зберігання на 18,2%. Такі зміни забезпечують загальне підвищення ефективності управління на рівні 12,7%.

Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Рейл-Транс» після реалізації зазначених заходів представлені на рисунку 3.7. Отримані результати демонструють високу економічну ефективність запропонованих рішень і підтверджують доцільність їх впровадження. Впровадження цих заходів дозволяє одночасно підвищити прибутковість підприємства та знизити витрати, що створює умови для посилення конкурентоспроможності підприємства у порівнянні з аналогічними організаціями.

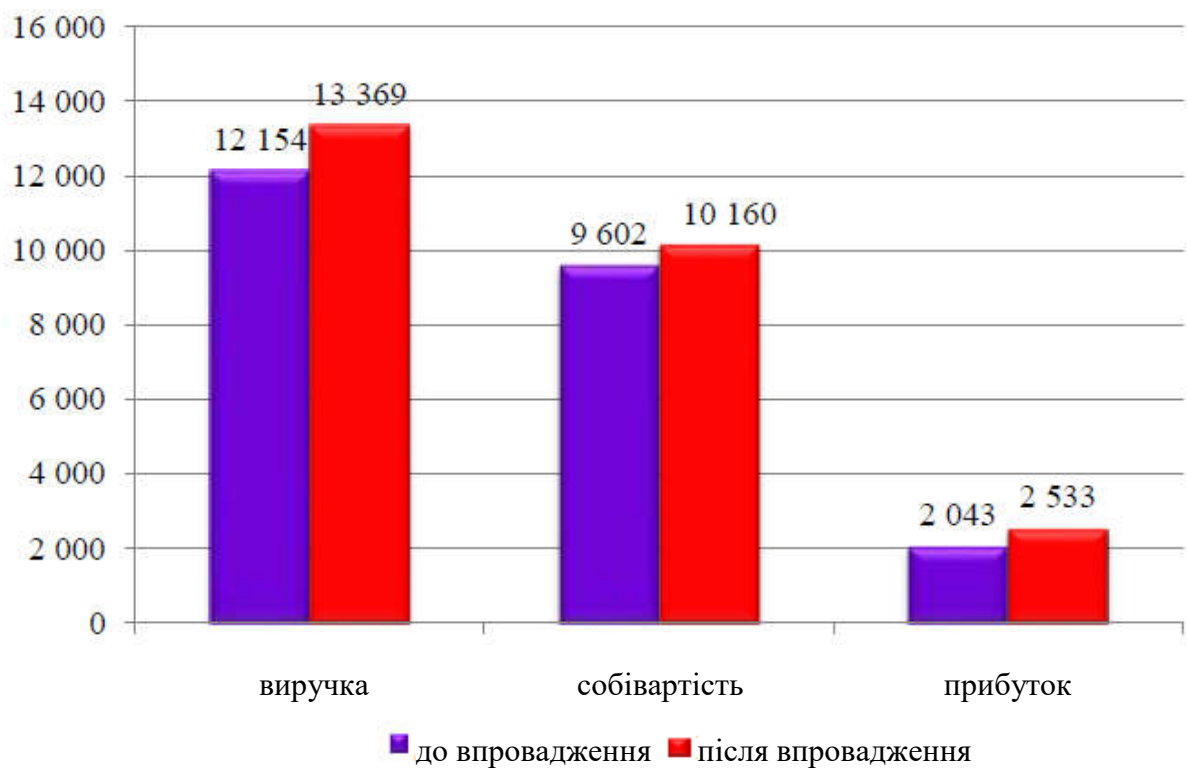


Рис. 3.7. Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Рейл-Транс» в результаті впровадження заходів

Застосування зазначених пропозицій дозволить підприємству у короткі строки досягти суттєвої економії та підвищити ефективність управління та планування матеріально-технічного забезпечення.

Висновки до розділу 3

1. Для підвищення ефективності управління матеріально-технічною підсистемою підприємства пропонується наступне:

- ефективність МТЗ може бути збільшена насамперед шляхом формалізації та уніфікації процесів матеріального забезпечення. У цьому контексті розробляється єдина методологія управління МТЗ, що уніфікує принципи, підходи та бізнес-процеси, включно з розробкою та впровадженням концепції та регламентів бізнес-процесів постачання. Регламентована діяльність МТЗ дозволяє забезпечити відповідність цілей підсистеми загальній стратегії підприємства, оцінити ефективність функціонування служб матеріально-технічного забезпечення та підвищити якість їх роботи;

- запропоновано розробку системи оціночних показників у рамках системи збалансованих показників постачання (СЗПП). Розроблений алгоритм передбачає етапи формування СЗПП з урахуванням специфіки функцій МТЗ підприємства.

2. Інноваційні технології істотно трансформують підходи до ведення бізнесу, зокрема організацію матеріально-технічного забезпечення. Використання хмарних рішень розширює можливості проведення закупівельних процедур та забезпечує активне управління процесами постачання. Наприклад, хмарна TMS-система Logist Pro розроблена для комплексного управління транспортною логістикою та організації закупівель транспортних послуг. Впровадження системи забезпечує формування єдиної бази даних по закупівлях, автоматизацію процесу аналізу та звітності, а також мінімізацію помилок при плануванні МТЗ.

3. Успішна реалізація політики обслуговування потребує ретельного підбору, навчання та підвищення кваліфікації персоналу МТЗ. При наявності компетентних фахівців і відповідного інформаційного забезпечення служба МТЗ здатна оптимізувати співвідношення між графіками постачання,

транспортними витратами та витратами на формування і підтримку матеріальних запасів. Це забезпечує синхронізацію процесів постачання і споживання ресурсів та сприяє раціоналізації виробничого циклу підприємства.

4. Розробка та впровадження заходів щодо вдосконалення управління підсистемою МТЗ дозволить підвищити прибуток підприємства на 490 тис. грн (або на 24%), зростання виручки очікується на 10%, оборотність запасів збільшиться на 22,2%, а термін зберігання зменшиться на 18,2%, що в сукупності підвищить загальну ефективність управління на 12,7%.

5. Практичне впровадження зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності організації, планування та регулювання матеріально-технічного забезпечення, зокрема шляхом обґрунтованої оптимізації матеріальних потоків (розмірів замовлень і запасів), підвищення узгодженості між постачанням і виробництвом (терміни та обсяги ресурсів), а також забезпечення оперативного аналізу та координаційних дій у системі ресурсного забезпечення підприємства.

ВИСНОВКИ

1. Матеріально-технічна підсистема – це сукупність ресурсів та заходів, що забезпечують задоволення потреб підприємства у необхідних засобах виробництва. Вона охоплює організаційно-економічні процедури визначення потреб у матеріально-технічних ресурсах, їх пошуку, придбання, своєчасної доставки, зберігання та ефективного використання. Крім того, до функцій підсистеми входить регулювання запасів, підготовка матеріалів до виробничого споживання та доставка їх до структурних одиниць підприємства, включно з робочими місцями.

2. Основна мета матеріально-технічної підсистеми полягає у забезпеченні підприємства ресурсами в узгодженому місці і у встановлений термін відповідно до договору. До основних завдань підсистеми належать:

- підтримка оптимального рівня запасів матеріалів з мінімізацією витрат на складське зберігання;
- забезпечення своєчасної, надійної та економічно ефективної доставки ресурсів до кінцевих користувачів на робочі місця та структурні підрозділи підприємства.

3. Вимоги до матеріально-технічної підсистеми:

- своєчасне і повне задоволення потреб виробництва для забезпечення безперервності та масштабності виробничого процесу;
- створення умов для ефективної діяльності підприємства, орієнтованої на економічне використання ресурсів;
- забезпечення пріоритету потреб споживача в господарських відносинах, що впливає на якість та своєчасність забезпечення ресурсами.

4. Планування матеріально-технічної підсистеми є складовою частиною поточного техніко-економічного плану підприємства та передбачає формування балансу матеріальних ресурсів. Основне завдання цього плану – визначити оптимальні обсяги потреби підприємства в ресурсах для забезпечення безперервної виробничо-господарської діяльності. Планування

спрямоване на створення умов для економного використання матеріалів, підвищення якості продукції та виявлення резервів економії.

5. Роль матеріально-технічної підсистеми у розвитку виробництва полягає у загальному контролі над заготівельними та виробничими процесами та у можливості оцінки реальних виробничих резервів. Всі ці функції виконує відділ матеріально-технічного забезпечення, який підпорядковується заступнику керівника підприємства з виробництва.

6. Стратегічне планування підсистеми включає:

- забезпечення відповідності умов поставки договору щодо часу, обсягу, якості та номенклатури ресурсів;
- зниження витрат через оптимізацію методів закупівлі та відносин із постачальниками;
- підтримку постійного зв'язку з постачальниками для оперативної реакції на зміни потреб виробництва.

7. ТОВ «Рейл-Транс» – це невелика, динамічна транспортно-експедиційна компанія, що займається плануванням, організацією та виконанням автомобільних вантажоперевезень, доставкою вантажів з Києва до всіх міст України. Компанія працює на ринку транспортних послуг з травня 2014 року. Розширюючи спектр послуг та географію перевезень, впроваджуючи нові схеми доставки, ТОВ «Рейл-Транс» прагне підвищити якість обслуговування, дотримуватися встановлених термінів доставки та гарантувати збереження вантажів. Багаторічний досвід дозволяє пропонувати клієнтам вигідні тарифи та різноманітні системи знижок (індивідуальні, процентні, накопичувальні), що сприяє формуванню довгострокових і взаємовигідних відносин із клієнтами.

8. Транспортні послуги компанії включають:

- транспортне забезпечення логістичних процесів;
- автомобільні вантажоперевезення;
- транспортно-експедиційне обслуговування на території України;
- перевезення автомобілів автовозами;

- транспортування негабаритних вантажів;
- страхування вантажів;
- перевезення рефрижераторних вантажів.

9. Фінансовий стан компанії є стабільним: виручка зросла на 19,8%, а чистий прибуток – на 39,4%, що свідчить про позитивні результати діяльності ТОВ «Рейл-Транс».

10. Головним завданням органів постачання є своєчасне та оптимальне забезпечення підприємства необхідними матеріальними ресурсами відповідної якості та комплектності. Менеджери, вирішуючи це завдання, аналізують попит і пропозицію на матеріальні ресурси, зміни цін на них, а також вартість послуг посередницьких організацій.

11. Загальна оцінка організації МТЗ позитивна, проте основні проблеми полягають у наступному:

- відсутність практики детального планування, що підвищує ризик придбання ТМЦ неналежної якості за завищеними цінами;
- відсутність єдиного класифікатора матеріальних ресурсів на всіх етапах МТО, що створює організаційні труднощі;
- вплив зовнішніх факторів та швидкозмінної економічної ситуації на процеси матеріально-технічного забезпечення.

12. Недостатня ефективність роботи підрозділів МТП пов'язана з низькою організованістю учасників ланцюга постачання та відсутністю електронної бази постачальників. Це потребує вдосконалення методик і алгоритмів планування, орієнтованих на автоматизацію процесів.

13. Для підвищення ефективності управління матеріально-технічною підсистемою підприємства пропонується наступне:

- ефективність МТЗ може бути збільшена насамперед шляхом формалізації та уніфікації процесів матеріального забезпечення. У цьому контексті розробляється єдина методологія управління МТЗ, що уніфікує принципи, підходи та бізнес-процеси, включно з розробкою та впровадженням концепції та регламентів бізнес-процесів постачання.

Регламентована діяльність МТЗ дозволяє забезпечити відповідність цілей підсистеми загальній стратегії підприємства, оцінити ефективність функціонування служб матеріально-технічного забезпечення та підвищити якість їх роботи;

- запропоновано розробку системи оціночних показників у рамках системи збалансованих показників постачання (СЗПП). Розроблений алгоритм передбачає етапи формування СЗПП з урахуванням специфіки функцій МТЗ підприємства.

14. Інноваційні технології істотно трансформують підходи до ведення бізнесу, зокрема організацію матеріально-технічного забезпечення. Використання хмарних рішень розширює можливості проведення закупівельних процедур та забезпечує активне управління процесами постачання. Наприклад, хмарна TMS-система Logist Pro розроблена для комплексного управління транспортною логістикою та організації закупівель транспортних послуг. Впровадження системи забезпечує формування єдиної бази даних по закупівлях, автоматизацію процесу аналізу та звітності, а також мінімізацію помилок при плануванні МТЗ.

15. Успішна реалізація політики обслуговування потребує ретельного підбору, навчання та підвищення кваліфікації персоналу МТЗ. При наявності компетентних фахівців і відповідного інформаційного забезпечення служба МТЗ здатна оптимізувати співвідношення між графіками постачання, транспортними витратами та витратами на формування і підтримку матеріальних запасів. Це забезпечує синхронізацію процесів постачання і споживання ресурсів та сприяє раціоналізації виробничого циклу підприємства.

16. Розробка та впровадження заходів щодо вдосконалення управління підсистемою МТЗ дозволить підвищити прибуток підприємства на 490 тис. грн (або на 24%), зростання виручки очікується на 10%, оборотність запасів збільшиться на 22,2%, а термін зберігання зменшиться на 18,2%, що в сукупності підвищить загальну ефективність управління на 12,7%.

17. Практичне впровадження зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності організації, планування та регулювання матеріально-технічного забезпечення, зокрема шляхом обґрунтованої оптимізації матеріальних потоків (розмірів замовлень і запасів), підвищення узгодженості між постачанням і виробництвом (терміни та обсяги ресурсів), а також забезпечення оперативного аналізу та координаційних дій у системі ресурсного забезпечення підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О. В., Вовк О. М., Посипайко Є. А. Інтенсифікація формування матеріально-технічного забезпечення підприємства в умовах неоіндустріальної модернізації. Економічний вісник. 2020. №2. С. 123-131. URL: <https://doi.org/10.33271/ev/70.123>
2. Балик У. О. Витратні характеристики матеріально-технічного забезпечення. Маркетинг та логістика в системі менеджменту: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Львів, 2021. 245 с.
3. Блоха А. В. Ринок матеріально-технічних ресурсів: сутність та особливості функціонування. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2021. Вип. 1. С. 109– 113.
4. Богацька Н. М. Аналіз матеріально-технічного забезпечення підприємства. Економічні науки: економіка підприємства. 2020. № 10. С. 48-54.
5. Бортнік С. М. Організація систем матеріально-технічного забезпечення підприємств на основі інтегрованого логістичного підходу. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2024. Т. 19. Вип. 3(2). С. 26-31. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2024_19_3%282%29__7.
6. Бортнік С.М. Удосконалення управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства на засадах форсингу та логістики. URL: <http://esnuir.eenu.edu.ua/bitstream/123456789/4604/3/bortnik.pdf>.
7. Вараксіна О. В., Касьян О. О., Шевченко В. Б. Теоретичні підходи до матеріально-технічного забезпечення підприємства. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 24. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/172/165>
8. Васюта В.Б. Підвищення ролі матеріально-технічної бази як фактор ефективного функціонування підприємства. URL: http://www.nauka.com/39_VSN_2024/Economics/10_182500.doc.htm

9. Вахтін С.Р., Дрогомирецька М.І. Технічне забезпечення підприємства: навч. посібник. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2024. 147 с.
10. Вівчар О. І., Гайда Н. В. Концептуальні засади економічного управління ресурсами на підприємствах: безпекознавчий вимір. Наук. вісн. Ужгород. нац. універ. 2025. Вип. 19. Ч. 1. С. 51–55.
11. Вовк О. М., Ковальчук А. М., Гончарова Н. С. Адаптивні технології ресурсного забезпечення інноваційної діяльності підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 42. С. 151-155.
12. Войтків Л. С. Управління матеріальними ресурсами у період реструктуризації підприємства: дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01. Тернопіль, 2025. 223 с.
13. Гарник М. М. Теоретичні аспекти використання матеріальних ресурсів промислових підприємств. Наука й економіка. 2022. № 1(21). С. 121–123.
14. Гордійчук А. С., Стахів О. А., Кузнєцова Т. В., Збагерська Н. В. Організація і технологія матеріально-технічного забезпечення підприємства. Рівне : НУВГП, 2022. 256 с.
15. Гудзь П.В., Остапенко Т.І. Аналіз зарубіжного досвіду застосування системного управління логістичною діяльністю. Бізнес Інформ. 2021. № 4. С. 139–142.
16. Дикань В.Л. Логістичне управління матеріально-технічним забезпеченням підприємств залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2024. № 45. С. 51-54.
17. Дмитрієв В., Могорита О. Роль цифрових технологій у матеріальнотехнічному забезпеченні організації. Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні: збірник тез доповідей наукової інтернетконференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу (27 листопада 2024 року). Тернопіль, ЗУНУ, 2024. С. 25- 28.

18.Євсєєв О. С. Моделювання матеріально-технічного забезпечення розвитку підприємства : дис. канд. екон. наук: 08.03.02 / Харківський держ. економічний ун- т. Х., 2022. 278 с.

19.Жулавський А.Ю., Сидоренко Н.В. Організація матеріально-технічного забезпечення підприємства як об'єкт логістичних рішень. Вісник СумДУ. Серія «Економіка». 2021. № 2. С. 51–58.

20.Завитій Я., Микитюк П., Микитюк Ю. Методика аналізу та управління ефективністю використання виробничих ресурсів організації. Економічний аналіз. №4(2022). С. 217-228.

21.Збагерська Н.В. Матеріально-технічне забезпечення підприємства: Інтерактивний комплекс навчально-методичного забезпечення. Рівне: НУВГП, 2023. 150 с.

22.Карпенко О.А.Дослідження переваг логістичного підходу при організації систем матеріально-технічного забезпечення підприємств. Управління проектами, системний аналіз і логістика. 2022. №4. С 82-85.

23.Клименчукова Н. С. Науково-теоретичні засади організації управління матеріально-технічним забезпеченням сільськогосподарських підприємств. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2022-2/doc/2/16.pdf>

24.Костюченко Л.В. Удосконалення механізму управління системою матеріально-технічного забезпечення підприємств залізничного транспорту України: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук за спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (залізничний транспорт). Дніпропетровськ, 2021. 24 с.

25.Кошевий М. М., Матвійчук Ю. В. Еволюція систем управління матеріально-технічним забезпеченням підприємств у сучасних умовах. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Вип. 1 (12). 2025. С. 161-167.

26.Крохмаль С. С. Управління матеріальними ресурсами на промисловому підприємстві. Бізнес Інформ. 2021. № 10. С. 109–113.

27. Крушельницька О. В. Управління матеріальними ресурсами: навч. посібник. К.: Кондор, 2023. 162 с.
28. Кушнір І.В. Штовхаючі і тягнучі системи управління. Логістика: конспект лекцій. 2020. URL: <http://be5.biz/ekonomika/1003/20.html>.
29. Кушніренко О. М. Новітні форми оновлення матеріально-технічної бази виробництва. URL: http://www.nbu.gov.ua/ejournals/eui/2025_1/09komtbv.pdf.
30. Лежєрьова В. Г. Теоретико-методичні засади управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства-суб'єкта ЗЕД. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2025/48.pdf
31. Лежєрьова В. Г., Лавриненко А. В. Теоретико-методичні засади управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства-суб'єкта ЗЕД. Ефективна економіка. 2023. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2023/48.pdf
32. Лола Ю. Ю. Інтегральна система управління матеріальними ресурсами підприємства на основі логістики та реінжинірингу. Наукові праці МДГУ ім. Петра Могили. Сер.: Економічні науки. 2023. Том 99. № 86. С. 80–85.
33. Максимів Б. М., Катарина М. Б. Роль матеріально-технічного забезпечення в управлінні сучасним промисловим підприємством. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2022. Вип. 2. С. 159-163. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2022_2_26
34. Маслова В. О., Лисиця М. О. Проблеми та перспективи розвитку системи матеріально-технічного забезпечення підприємств в Україні. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2024. № 60. С. 163-169.
35. Матеріально-технічне забезпечення підприємства. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/19549
36. Микитюк П. П., Сорока Т. М. Аналіз ефективності використання матеріально-технічних ресурсів в будівельній організації. Вісник Хмельницького національного університету. 2015. № 2. Т. 2. С. 23- 26.

- 37.Микитюк Ю. І., Палковський Є. С. Оцінка маркетингової діяльності промислових підприємств з використанням збалансованої системи показників. Вісник економіки. 2021. Вип. 2. С. 103-116.
- 38.Михайлов М. Г. Економічна ефективність інноваційно-інвестиційного розвитку матеріально-технічної бази підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 2. С. 44-48.
- 39.Михайлова І. В. Інформаційні технології в логістиці та управлінні ланцюгом постачання: навчальний посібник. Київ : ДУІТ, 2025. 240 с.
- 40.Мідляр А. Стратегія управління матеріально-технічною базою підприємства : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.03. К., 2011. 192 с.
- 41.Момот А.В., Хохлова І.В. Особливості розрахунку потреб в матеріальнотехнічних ресурсах в системі управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Економічний розвиток держави та її соціальна стабільність», 15 травня 2023 р. Ч.1. Полтава: ФОП Пусан А.Ф., 2023. С.151-152.
- 42.Науменко І. В. Економічна сутність та зміст матеріально-технічного забезпечення сільськогосподарського виробництва. Агроінком. 2023. № 10–12. С. 53–57.
- 43.Несвіт В. Управління матеріальними ресурсами на машинобудівному підприємстві. Схід. 2023. № 7 (98). С. 47–50.
- 44.Олійник Л. Г. Оновлення техніко – технологічної бази підприємств легкої промисловості. URL: http://www.rusnauka.com/ONG_2021/Economics/17956.doc.htm
- 45.Опикунів В.А., Мартиросян Т.С. Дослідження існуючої системи матеріально-технічного забезпечення. Економіка: проблеми рішення і перспективи. 2025. С. 97–102. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovaniesuschestvuyu-schey-sistemy-materialno-tehnicheskogo-obespecheniya-v-stroitelstve>.

46. Організація і технологія матеріально-технічного забезпечення підприємства : навч. посіб. / Гордійчук А. С., Стахів О. А., Кузнєцова Т. В., Збагерська Н. В. Рівне : НУВГП, 2022. 256 с.

47. Остапенко Т. М. Оцінка матеріально-технічного забезпечення в розрізі технічних ресурсів/ Матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції «Соціально-економічні перспективи розвитку України». Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2023. Т. І. С. 55-58.

48. Петрович Й. М. Оновлення техніко-технологічної бази шляхом проведення технічного переозброєння й реконструкції підприємства. URL: <http://poglyad.com/students/item/15599/>.

49. Пилипенко А.А. Організація управління розвитком матеріально-технічної бази підприємства: монографія. Харків: ФОП Здоровий Я.А., 2025. 236 с.

50. Пятуніна С. С. Вдосконалення матеріально-технічного забезпечення підприємств харчової промисловості. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. 2021. № 31. С. 56-65.

51. Саванчук Т. М. Інформаційна підтримка управління витратами в процесі матеріально-технічного забезпечення сільськогосподарських підприємств: обліковий аспект. Проблеми системного підходу в економіці. 2023. Вип. 2(2). С. 107-112.

52. Самойлик Ю. В. Матеріально-технічне забезпечення АПК: тенденції, механізми, перспективи. Економіка і регіон. 2024. № 4. С. 17–22.

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

54. Сотник В. О., Лещишина Ю. С. Матеріально-технічне забезпечення виробництв. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/14060017.pdf>

55. Степаненко Т. О. Інтегроване управління матеріальними ресурсами промислового підприємства. Стратегія економічного розвитку України. 2024. № 35. С. 132–140.

56. Стрижова В. Г. Реалізація логістичного підходу в управлінні матеріальними запасами підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 6. С. 59–61.

57. Тарасюк Г. М. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. К. : Каравела, 2021. 352 с.

58. Тітенко А. А. Теоретичні основи матеріально-технічного забезпечення аграрних підприємств. Економіка та суспільство. 2024. № 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4658>

59. Управління системою забезпечення матеріально-технічними ресурсами в будівництві / кол. монографія за ред. П. П. Микитюка. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 206 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/47550>.

60. Федірець О.В., Гордівська А.С., Дековець К.О. Чинники впливу на управління матеріально-технічним забезпеченням виробництва. Економічний форум. 2025. № 2. С. 190-197.

61. Хобта В. М., Бондарєва І. О., Селезньова Н. О., Руднєва О. Ю. Розвиток системи управління матеріальними ресурсами підприємства: монографія. Донецьк: Друкінфо, 2020. 143 с.

62. Чаюн І. О., Бондар І. Ю. Управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства: навч. посібник. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т., 2022. 111 с.

63. Чорна І. Ефективність використання основних виробничих фондів та розроблення пропозицій щодо її поліпшення. Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво». 2025. № 2. С. 212–216.

64. Чумак Л. Ф. Складові стійкого розвитку промислових підприємств України в сучасних умовах. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2024. № 54. С. 125–133.

65.Шкода М. С. Удосконалення управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. Збірник наукових праць. 2021. Випуск 33. С. 356-364.

ДОДАТКИ

Додаток А



Рис. Система LOGIST Pro