

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність D3 «Менеджмент»

Допускається до захисту

завідувач кафедри менеджменту

 професор Ю. С. Гринчук

« 16 » червня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВА (ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТОВ «АГРО-СОЮЗ-КИЇВ»)

Виконав: Нежура Назар Ярославович
прізвище, ім'я, по батькові,



підпис

Керівник: доцент Хахула Лариса Петрівна
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові



підпис

Рецензент: доцент Хомовий Сергій Михайлович
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові

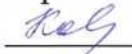


підпис

Я, Нежура Назар Ярославович, засвідчую, що кваліфікаційну роботу бакалавра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Біла Церква – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Спеціальність: D3 «Менеджмент»

Затверджую
Гарант ОПП «Менеджмент»
 доцент Н.В. Коваль
«24» 04 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
Нежури Назара Ярославовича

прізвище, ім'я та по батькові

Тема: «Управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства (за матеріалами ТОВ «Агро-Союз-Київ»)»

Перелік питань, що розробляються в роботі: дослідити теоретичні засади системи управління матеріально-технічним забезпеченням підприємств у сучасних вітчизняних умовах; зробити аналіз діяльності ТОВ «Агро-Союз-Київ», що функціонує в сучасному бізнес-середовищі та провести аналіз системи та методів управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства; впровадити систему управління матеріально-технічними ресурсами за допомогою інформаційних систем як інструменту забезпечення ефективного функціонування підприємства.

Вихідні дані: законодавчі та нормативно-правові акти, публікації у періодичних виданнях, праці вітчизняних й зарубіжних вчених та фахівців з проблеми дослідження, фінансова та управлінська звітність підприємства, а також інформаційні ресурси мережі Internet.

Календарний план виконання роботи:

Етап виконання	Період виконання етапу	Відмітка про виконання
Огляд літератури	квітень-травень 2024	виконано
Теоретико-методична частина	вересень-грудень 2024	виконано
Аналітична частина	січень-лютий 2025	виконано
Рекомендаційна частина	березень-квітень 2025	виконано
Оформлення роботи	травень 2025	виконано
Перевірка на плагіат	травень 2025	виконано
Подання на рецензування	травень 2025	виконано
Попередній розгляд на кафедрі	травень 2025	виконано

Керівник кваліфікаційної роботи


(підпис)

доцент Л.П. Хахула

Здобувач


(підпис)

Н.Я. Нежура

Дата отримання завдання «24» 04 2024 р.

РЕФЕРАТ

Нежюра Н.Я.

УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВА

(за матеріалами ТОВ «Агро-Союз-Київ»)

Досліджено сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства.

Використано методи системного аналізу, порівняння, статистики, економіко-математичного прогнозування та графічні методи.

У роботі розглянуто теоретичні засади системи управління матеріально-технічними ресурсами, вивчені методичні підходи до питання аналізу ефективності управління матеріально-технічними ресурсами підприємств та обґрунтовано шляхи удосконалення управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства на базі ТОВ «Агро-Союз-Київ».

У роботі запропоновано впровадження та вдосконалення управління матеріально-технічними ресурсами підприємства шляхом оптимізації виробничої діяльності, удосконалення процесу організації нормування в інформаційних системах за рахунок чіткої регламентації дій всіх співробітників та запропоновано систему їх матеріального стимулювання.

Зроблено висновок, що ТОВ «Агро-Союз-Київ» має значні здобутки та успіхи щодо власної ефективної діяльності протягом всього періоду свого функціонування.

Одержані результати можуть бути використані для підвищення ефективності й продуктивності праці на підприємстві.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 39 сторінок основного тексту, 6 таблиць, 3 рисунки, список використаних джерел із 31 найменування, 6 додатків.

Ключові слова: ефективність, методи управління, система управління, нормування, стимулювання, матеріально-технічні ресурси.

ANNOTATION
Nezhura N.Ya.
MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE MATERIAL AND TECHNICAL
SUPPORT
(based on the materials of «Agro-Soyuz-Kyiv» LLC)

The set of theoretical, methodological and practical aspects of managing the material and technical support of an enterprise has been studied.

Methods of system analysis, comparison, statistics, economic and mathematical forecasting and graphical methods have been used.

The paper examines the theoretical foundations of the material and technical resources management system, studies methodological approaches to the issue of analyzing the effectiveness of managing material and technical resources of enterprises, and substantiates ways to improve the management of material and technical support of the enterprise based on "Agro-Soyuz-Kyiv" LLC.

The paper proposes the implementation and improvement of the management of the material and technical resources of the enterprise by optimizing production activities, improving the process of organizing rationing in information systems through clear regulation of the actions of all employees, and a system of their material incentives is proposed.

It is concluded that "Agro-Soyuz-Kyiv" LLC has significant achievements and successes in its own effective activities throughout the entire period of its operation. The results obtained can be used to increase the efficiency and productivity of labor at the enterprise.

The bachelor's qualification work contains 39 pages of the main text, 6 tables, 3 figures, a list of sources used with 31 names, 6 appendices.

Key words: efficiency, management methods, management system, rationing, incentives, material and technical resources.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВ ...	9
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО- ТЕХНІЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АГРО- СОЮЗ-КИЇВ».....	19
2.1.Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Агро- Союз-Київ».....	19
2.2. Особливості управління матеріально-технічними ресурсами на підприємстві ТОВ «Агро-Союз-Київ».....	28
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АГРО-СОЮЗ-КИЇВ».....	33
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	40
ДОДАТКИ.....	44

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах посилення конкуренції переваги підприємства можуть формуватися у будь-якій сфері його діяльності. Одним з перспективних напрямів створення конкурентних переваг можна назвати сферу матеріально-технічного забезпечення (МТЗ), оскільки якісна система придбання та збуту товарів може суттєво мінімізувати видатки підприємства та забезпечити зростання його фінансового результату. З огляду на це, дослідження теоретичних засад та практичних аспектів управління матеріально-технічним забезпеченням підприємств є актуальним.

Протягом останніх років майже всі вітчизняні підприємства вичерпали можливість зростання за рахунок екстенсивних факторів і для продовження свого зростання потребують якісних змін. Однак більшість підприємств не мають достатніх фінансових ресурсів для здійснення капітального переоснащення. Значною мірою розв'язати дану проблему може використання власних внутрішніх резервів, а саме можливостей, які дає застосування інформаційних технологій та методів організації праці невиробничого персоналу. Для підвищення ефективності матеріально-технічного постачання необхідно проводити облік і аналіз всіх факторів, які впливають на процеси забезпечення підприємства матеріально-технічними ресурсами. Ігнорування або недооблік тих або інших факторів веде до диспропорцій, порушення ритмічності постачання сировини, матеріалів, комплектуючих виробів. Актуальність даної роботи зумовлена необхідністю на практиці пошуку шляхів, які дозволять виявити ці резерви, а в разі виявлення і скористатись ними.

Управління матеріально-технічним забезпеченням являю собою підґрунтя ефективної роботи підприємства. Даний процес виконує низку функцій, основними серед яких є визначення потреби підприємств та їхніх структурних підрозділів у матеріальних ресурсах; вивчення джерел забезпечення матеріальними ресурсами; організація доставки матеріальних ресурсів до місця споживання; раціональне та економне використання матеріальних ресурсів;

розробка шляхів поліпшення використання місцевої сировини й матеріалів, відходів виробництва; організація правильного зберігання матеріальних цінностей; оптимізація обсягів постачання матеріально-технічних ресурсів. Якість реалізації зазначених функцій сприяє ефективній роботі підприємства та позитивно впливає на результати роботи підприємства.

Серед учених, що займалися проблемними питаннями управління матеріально-технічним забезпеченням діяльності підприємства, варто виділити таких як Р. Баллоу, У. Балик, Е. Матьє, Д. Дісьє, М. Гордон, В. Козловський, О. Майданов, В. Ніколайчук, О. Пастухов, В. Сергєєв та інші. Вагомий науковий внесок у дослідження проблем управління матеріально-технічним забезпеченням промислових підприємств за сучасних умов розвитку економіки України, в тому числі на логістичних засадах, внесли Є Крикавський, О. Крушельницька, Н. Краснокутська, О. Кузьмін, Г. Тарасюк, Л. Шваб та інші вчені. Проте механізм управління матеріально-технічним забезпеченням підприємств потребує систематизації, що і обумовило вибір теми випускної кваліфікаційної роботи.

Мета кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування і розробка методичного забезпечення шляхів удосконалення процесу управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства ТОВ «Агро-Союз-Київ».

Для досягнення цієї мети були поставлені та вирішені такі **завдання**:

- 1) дослідження сутності і значення матеріально-технічного забезпечення;
- 2) визначення особливостей матеріально-технічного забезпечення підприємства;
- 3) надати загальну організаційно-економічну характеристику підприємства та здійснити аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Агро-Союз-Київ»;
- 4) охарактеризувати аналіз системи управління матеріально-технічними ресурсами на підприємстві ТОВ «Агро-Союз-Київ»;
- 5) систематизувати підходи до оцінювання ефективності матеріально-технічного забезпечення підприємства;

б) виявити шляхи вдосконалення управління матеріально-технічним забезпеченням на підприємстві.

Об'єктом дослідження є система управління матеріально-технічними ресурсами підприємства ТОВ «Агро-Союз-Київ».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти системи управління матеріально-технічними ресурсами підприємства ТОВ «Агро-Союз-Київ».

Методи дослідження. Для розв'язання визначених завдань, досягнення мети застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: методи систематизації й використання інформаційного матеріалу; метод причинно-наслідкового аналізу; метод порівняльного аналізу та опитування.

Інформаційною базою роботи є теоретичні та науково-практичні дослідження вітчизняних і зарубіжних науковців, статистична та бухгалтерська звітність ТОВ «Агро-Союз-Київ».

Апробація результатів. Основні теоретичні положення і практичні результати дослідження доповідались на державній науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Молодь – аграрній науці і виробництву». Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту (м. Біла Церква, Білоцерківський національний аграрний університет, 23 квітня 2025 р.).

Структура та обсяг роботи зумовлені предметом і метою дослідження. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, який налічує 31 найменування. Загальний обсяг основного тексту роботи складає 39 сторінок. Текст ілюстровано 6 таблицями, 3 рисунками та 6 додатками.

Розділ 1 . ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВ

В сучасних надзвичайно динамічних умовах жорсткої конкуренції успішне функціонування і розвиток підприємств суттєво залежить від якості, швидкості, надійності, ефективності їх матеріально-технічного забезпечення. Трансформація виробничих відносин, зміна організаційно-правових форм і характеру взаємозв'язків господарюючих суб'єктів в економічній системі є головними детермінантами процесу матеріально-технічного забезпечення (МТЗ) підприємств. Радикальні зміни, які обумовлені ринковими перетвореннями в економіці призвели до перетворення матеріально-технічного забезпечення у децентралізовану саморегульовану систему, що спирається на попит, пропозицію, ціну, конкуренцію. Характер цих змін, що виникли при формулюванні задач управління МТЗ, обумовлює необхідність застосування нових підходів до їх вирішення [3].

Основні підходи до розвитку матеріально-технічної бази підприємств показують, що протягом багатьох років ця проблема відноситься до числа найбільш актуальних. Вирішення цієї проблеми багато в чому залежить від наповнюваності структурних елементів матеріально – технічного забезпечення та умов її функціонування і відтворення, сприйнятливості до різного роду інновацій, високої адаптивності до мінливого зовнішнього середовища. Не зменшуючи значення наукових здобутків учених, існує потреба в дослідженні новітніх підходів до організації матеріально-технічного забезпечення підприємств на засадах логістики та форсингу [20].

Аналіз наукових праць свідчить, що на сьогодні об'єктами дослідження обираються лише окремі компоненти підсистеми матеріально-технічного забезпечення підприємств, тоді як недостатньо вивченими залишаються питання інтегрованого наскрізного управління та організації ефективних каналів товаропровідної мережі [13-17].

Сучасне виробництво характеризується залежністю кожного господарюючого суб'єкта від сукупних зовнішніх факторів, що визначають його діяльність. Наслідком посилення впливу цих факторів на кінцевий результат роботи промислового підприємства є зростання ролі елементів, що забезпечують поєднання та синхронізацію виробництва і споживання, створюють можливості ефективного функціонування кожної окремої господарюючої ланки та виробничого комплексу загалом. Одним з таких елементів є матеріально-технічне забезпечення, ефективне управління яким на сьогодні є необхідною умовою раціональної організації виробничої системи, чинником визначення технічної та економічної життєздатності будь-якого підприємства [30].

В умовах переходу вітчизняної економіки до ринкових принципів господарювання змінився зміст багатьох економічних дефініцій, ускладнилися задачі і функції, якими вони наділялися. Визначення категорії матеріально-технічного забезпечення (МТЗ) підприємства в умовах ринку істотно відрізняється від відомих раніше. Враховуючи характер змін, що виникли при формулюванні задач управління МТЗ, постає необхідність застосування нових підходів до їх вирішення.

Матеріально-технічне забезпечення (МТЗ) – це процес забезпечення підприємства необхідними видами матеріально-технічних ресурсів у встановлений термін і в обсягах, необхідних для нормальної роботи. Від організації своєчасного надходження матеріальних ресурсів у потрібній кількості, певної якості та асортименту значною мірою залежить рівномірний, ритмічний випуск готової продукції, її якість та ефективність роботи підприємства [9].

Процесний підхід дає можливість розглянути управління матеріально-технічним забезпеченням як неперервну стрічку взаємозв'язаних управлінських функцій (організацію, планування, регулювання, мотивацію і стимулювання, облік, контроль), адаптованих до потреб підприємств у забезпеченні бізнес-процесів матеріально-технічними ресурсами [2].

В ході здійснення планування матеріально-технічного забезпечення необхідно велику увагу приділяти раціональному використанню матеріально-технічних ресурсів. Шляхи раціонального використання матеріально-технічних ресурсів показані на рисунку 1.1. [2].

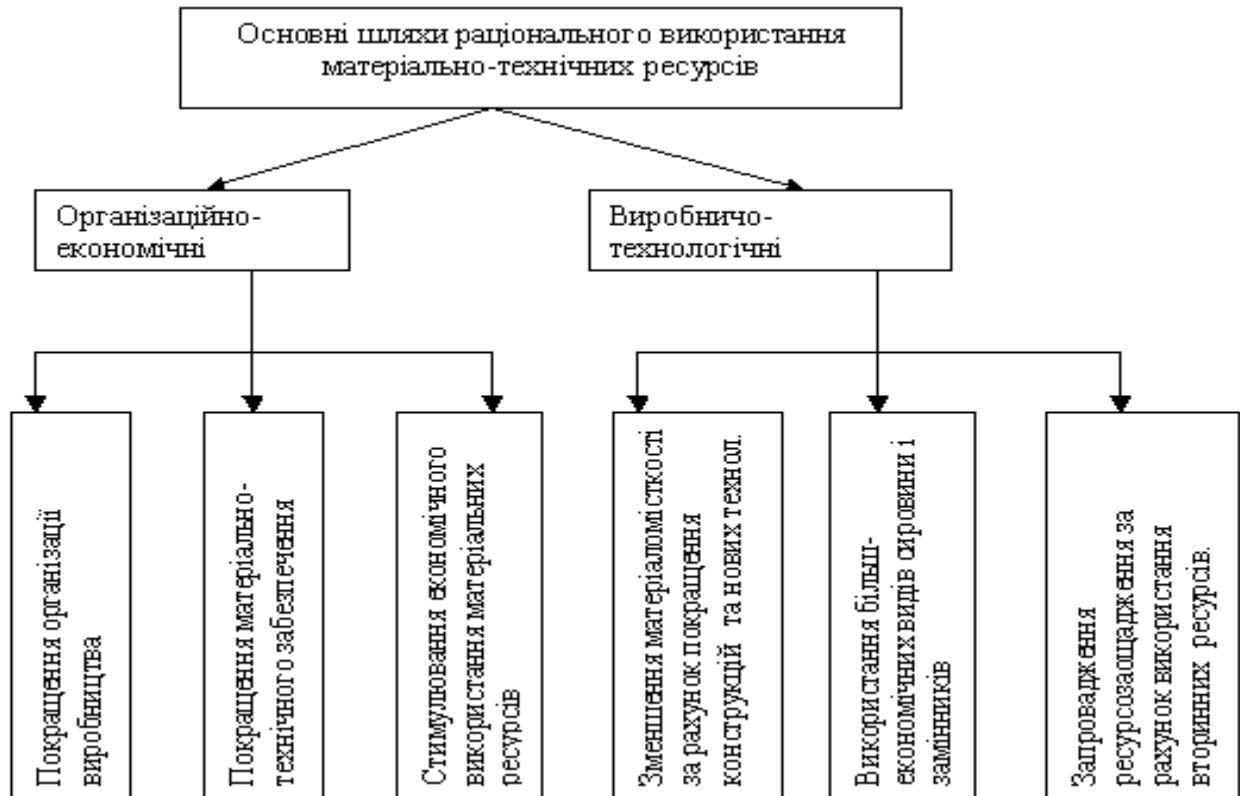


Рис.1.1. Основні напрями ефективного використання матеріально-технічних ресурсів [2].

Матеріально-технічні ресурси є вагомим елементом оборотних засобів підприємства. При цьому залежно від сфери діяльності підприємства частка цієї складової може істотно варіюватися: для виробничих підприємств їх питома вага є достатньо високою, тоді як для підприємств сфери послуг їх частка є зазвичай незначною [21].

На основі вивчення потреби в продукції виробничо-технічного призначення та умов її раціонального використання формується структура матеріально-технічного забезпечення, яка безпосередньо впливає на необхідність впровадження у виробництво прогресивних матеріалів та ефективних технологічних рішень [6].

На сьогодні не існує єдиного підходу до визначення сутності матеріально-технічного забезпечення, оскільки різні вчені підходять до визначення цього поняття по-різному (табл. 1.1) [4].

Таблиця 1.1

Підходи до визначення сутності матеріально-технічного забезпечення підприємства

Автор	Сутність підходу до визначення матеріально-технічного забезпечення
Андрушків О.В.	Форма товарного обігу у сфері матеріального виробництва, процес забезпечення підприємств сировиною, матеріалами, комплектуючими, напівфабрикатами, готовими виробами тощо, необхідними для виробничого і невиробничого споживання.
Покропивний С.Ф.	Один з видів комерційної діяльності підприємства, що здійснюється на ринку економічних благ у межах такої фази економічних відносин як збут. Суб'єктами цих відносин виступають, виключно, підприємства а об'єктом купівлі та продажу – економічні блага виробничого призначення, або матеріально-технічні ресурси. У фазі виробництва зазначений тип економічних благ трансформується у такий вид матеріальних факторів виробництва як предмети праці (сировина, основні та допоміжні матеріали, паливо, енергія), вартісною формою яких є основні оборотні фонди підприємства.
Васюта В.Б.	Процес визначення потреби в матеріально-технічних ресурсах, пошук і купівлю ресурсів, організацію доставки, зберігання й видачі окремим споживачам на підприємстві.
Збагерська Н.В.	Процес постачання на підприємство сировини, матеріалів, напівфабрикатів, готових виробів. Які необхідні для виробничого і невиробничого споживання, відповідно до визначених потреб та у певні терміни.
Пятуніна С.С.	Процес постачання на склади підприємства чи відразу на робочі місця, відповідно до виробничих планів, необхідних матеріально-технічних ресурсів.

Управління матеріально-технічним забезпеченням являє собою підґрунтя ефективної роботи підприємства. Даний процес виконує низку функцій, якість реалізації яких сприяє ефективній роботі підприємства та позитивно впливає на його результати роботи (рис. 1.2) [4].

Перелік завдань (дій) в розрізі перерахованих функцій матеріально-технічного забезпечення підприємства наведений у Додатку Б.



Рис. 1.2. Функції матеріально-технічного забезпечення
Джерело: складено автором за [4]

Управління матеріально-технічного забезпечення має своєю головною метою визначення оптимальної потреби підприємства у матеріальних ресурсах для забезпечення виробничо-господарської та комерційної діяльності, створення оптимальних запасів товарно-матеріальних цінностей [17].

Управління матеріально-технічним забезпеченням спрямоване на досягнення стратегічних і тактичних цілей розвитку підприємства. На наш погляд, можливість реалізації у процесі управління МТЗ одночасно стратегічних та тактичних цілей підприємства є однією з основних переваг даної концепції менеджменту [19].

Основною метою управління матеріально-технічним забезпеченням є отримання підприємством достатньої кількості матеріальних ресурсів відповідної

якості, в необхідний час, у необхідному місці від надійних постачальників, за своєчасного виконання всіх своїх обов'язків та досягнення оптимальних сукупних витрат управління матеріальним потоком [17].

Очевидно, що управління матеріально-технічним забезпеченням спрямоване на раціоналізацію ланцюгів постачань в просторі і часі і вирішення якнайменше трьох таких проблем: орієнтація на економічно більш вигідні види ресурсів; уніфікація асортименту ресурсів, що використовуються; мінімізація загального обсягу закупівель. Загальне правило у вирішенні цих проблем – це всебічна оцінка наслідків прийнятих рішень. При формуванні замовлень на ті чи інші матеріальні ресурси слід ураховувати не тільки відповідність їх виробничим потребам, але й затрати при наступній обробці. Завдання управління полягає в організації системи раціональних зв'язків, яка включає: асортиментне завантаження підприємства; оптимальне прикріплення до постачальників; розробку оптимальних схем вантажопотоків; раціональне забезпечення взаємозамінних ресурсів з урахуванням ефективності їх використання [22].

Аналіз наявних в науковій літературі підходів до питань управління системою матеріально-технічного забезпечення показав, що дана система розглядається науковцями як у розрізі класичного менеджменту, так і з позиції логістики. Проте практично відсутні наукові праці, у яких управління МТЗ вивчається як окрема відносно виробництва мікрологістична система [9].

З іншого боку зона функціонального обслуговування логістикою сфери матеріально-технічного забезпечення визначається вирішенням завдань, пов'язаних з придбанням і доставкою матеріально-технічних ресурсів у місця споживання в необхідній кількості та потрібної якості, в обумовлений термін за оптимальних фінансових витрат з урахуванням того, що в ринковій економіці матеріально-технічні постачання організуються як бізнес-процес за умови взаємодії виробників з постачальниками в конкурентному середовищі [9].

Матеріально-технічне забезпечення відіграє провідну роль у підвищенні ефективності виробництва. Воно виступає в якості опосередкованого зв'язку між

виробництвом та виробничим споживанням продукції виробничо-технічного призначення і його значення з розширенням масштабів виробництва постійно зростає.

Матеріально-технічне забезпечення безпосередньо впливає на промисловість з метою поліпшення використання матеріальних ресурсів, впровадження у виробництво прогресивних матеріалів та ефективних технологічних рішень [11].

Економічне значення матеріально-технічного забезпечення підприємства полягає в тому [8], щоб забезпечити:

1. Безперебійне забезпечення підприємства необхідними матеріально-технічними засобами;
2. Оптимізацію господарських зв'язків між споживачем та постачальником;
3. Створення економічно обґрунтованих матеріальних запасів;
4. Застосовування прогресивних шляхів та засобів надходження ресурсів з метою прискорення матеріально-технічного забезпечення;
5. Економне і ефективне використання засобів у виробництві.

Основним завданням підприємства з організації та управління матеріально-технічним постачанням є своєчасне, безперебійне і комплексне забезпечення ресурсами відповідно до встановлених планових завдань [9].

Слід зазначити, що від раціональної організації МТЗ залежать результати виробничо-господарської діяльності будь-якого підприємства, причому тим більшою мірою, чим вища питома вага покупних виробів у вартості кінцевої продукції підприємства. Раціональна організація матеріально-технічного забезпечення (МТЗ) визначає рівень використання засобів виробництва, зростання продуктивності праці, зменшення собівартості продукції, підвищення прибутку та рентабельності [6].

Слід зауважити, що в управлінні матеріально-технічним забезпеченням тісно переплітаються технічні і економічні елементи, елементи стратегічного

планування та прогнозування, логістичні оптимізаційні задачі та новітні інформаційні технології. Тому, дійсно, надзвичайно актуальним є високий рівень вимог до якості і професійно-кваліфікаційного рівня працівників, зайнятих у сфері матеріально-технічного забезпечення підприємства [9].

Ефективність управління матеріально-технічним забезпеченням промислового підприємства суттєво залежить від того, наскільки режим забезпечення підприємства узгоджений з режимом виробничого споживання матеріальних ресурсів, якою мірою асортимент, якість та технологічна готовність ресурсів, що постачаються, відповідають вимогам підприємства. Саме застосування стратегічного сорсингу дозволяє врахувати ці моменти та узгодити взаємодію на засадах партнерства з врахуванням вимог раціональної організації матеріально-технічного забезпечення підприємства [17].

Раціональна організація матеріально-технічного забезпечення підприємства та ефективність його управління в цілому дозволяють підприємству ефективно здійснювати виробничу діяльність навіть в умовах високої нестабільності економіки та підвищеного ризику господарських операцій.

Стратегічна орієнтація розвитку виробництва досягається за рахунок управлінських ідей, що переростають у відповідні інновації. Це дає змогу своєчасно генерувати відповідні управлінські рішення, спрямовані у багатьох випадках на подальше розроблення спільних проєктів розвитку із урахуванням потреб як споживачів, постачальників, інших контрагентів, так і відповідних сфер діяльності підприємств [19].

Досвід підприємств України, які повністю запровадили системи управління МТЗ, свідчить, що політику стосовно рівня матеріального забезпечення та супроводження доцільно здійснювати відділам управління якістю і матеріально-технічного постачання спільно. Розподіл обов'язків між цими підрозділами залежатиме від потужності підприємства, рівня кваліфікації персоналу, нагромадженого досвіду й виду матеріальних ресурсів. Практична реалізація

окреслених завдань у сукупності сприятиме підвищенню ефективності управління системою матеріально-технічного забезпечення підприємства [24].

Деякі автори стверджують, що сутність управління матеріально-технічними ресурсами полягає в управлінні (плануванні, організації і контролі) матеріальними, інформаційними та іншими потоками, які орієнтовані на ефективне використання потенційних можливостей, засобів і зусиль для вирішення комплексу завдань, пов'язаних з багатьма аспектами роботи організації. Щоб здійснювати ефективне управління матеріально-технічними ресурсами, необхідно розв'язувати питання покращення планування, обліку і використання матеріально-технічних ресурсів, ритмічності постачання контролю та реалізації, нормуванню запасів, покращення складського господарства та інших важливих питань [12].

Дуже важливою ланкою інструментарію з підвищення якості управління є покращення ритмічності постачання і реалізації. Матеріально-технічне забезпечення можна розглядати як єдиний процес і як сукупність окремих процесів. Однією з основних цілей матеріально-технічного забезпечення є забезпечення матеріально-технічними ресурсами підприємства в необхідній кількості, асортименті і в заплановані строки [16].

Ще одним інструментарієм в управлінні матеріально-технічними ресурсами є ефективна організація складського господарства. Процес складування полягає в розміщенні та укладанні вантажу на збереження. Основний принцип раціонального складування – ефективне використання обсягу зони збереження [23].

Функції управління певними аспектами діяльності підприємства реалізуються в певній організаційній структурі системи, під якою потрібно розуміти якісно визначений, відносно стійкий порядок функціональних зв'язків між її ланками.

Удосконалення планових і контрольних процедур в процесі управління матеріальними потоками часто проводиться одночасно з організаційною

перебудовою служб, які залучені до управління, з метою консолідації управлінських зусиль на пошук найкращого рішення проблем, які виникають в цій сфері. Це призводить до утворення нових організаційних механізмів координації і контролю, що інтегрують зусилля функціональних ланок, які раніше виконували свої функції у значній ізольованості одна від одної [27].

Відділ управління матеріально-технічними ресурсами – це організаційний механізм зниження витрат, що виникають в основному на етапах матеріально-технічного забезпечення і виробництва. Приклад структури управління матеріально-технічними ресурсами подано на рисунку 1.3.



Рис. 1.3. Приклад структури управління матеріально-технічними ресурсами

Важлива особливість даного підходу полягає в тому, що у єдиному органі концентруються всі функції управління матеріальним потоком на підприємстві, тобто об'єднуються планові, управлінські і контрольні функції, які регламентують рух даного потоку. Таким чином забезпечується координація роботи всіх управлінських ланок, і на цій основі досягаються найкращі показники використання ресурсів, які забезпечують ефективну роботу підприємства [24].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВА АГРО-СОЮЗ-КИЇВ»

2.1. Характеристика виробничо-господарської діяльності підприємства

Компанія ТОВ «Агро-Союз-Київ» була заснована в 1997 році як центр з сервісного обслуговування та постачання запасних частин до сільськогосподарської техніки. Орієнтуючись на першочергове задоволення потреб клієнтів та порядність у ділових взаємовідносинах, підприємство завоювало імідж надійного партнера. Співпраця з компанією Агро-Союз-Київ гарантує клієнтам бездоганну якість обслуговування, оперативне вирішення всіх питань та цілодобову клієнтську підтримку.

Підприємство ТОВ «Агро-Союз-Київ» надає послуги з обслуговування найвищого рівня, безкоштовне навчання фахівців аграрних підприємств, постійну інженерно-сервісну підтримку, швидке постачання запасних частин та витратних матеріалів. Стратегічне завдання підприємства – забезпечити сільгоспвиробників надійною технікою, професійним сервісом та якісними запчастинами для прибуткового господарювання. ТОВ «Агро-Союз-Київ» усвідомлює, що її конкурентоспроможність у сучасних умовах прямо залежить від можливості відповідним чином реагувати на запити різних стейкхолдерів і на цій основі здійснювати свій внесок у підтримку економічної стабільності, екологічного балансу та соціальної справедливості у суспільстві, членом якого вона є.

ТОВ «Агро-Союз-Київ» формує стратегічні цілі та здійснює свою діяльність у відповідності до запитів й потреб основних груп заінтересованих сторін, бере активну участь у вирішенні найбільш гострих проблем бізнесу, громадянського суспільства і органів влади усіх рівнів на засадах багатостороннього продуктивного діалогу, тобто бути соціально відповідальною.

Підприємство динамічно розвивається, спеціалізуючись на продажу сільськогосподарської техніки і запчастин. Метою його розвитку та стратегічною місією задекларовано бажання бути надійним і компетентним партнером для

клієнтів-аграріїв. Завдяки поєднанню професійності спеціалістів підприємства та високій якості продуктів, що вона пропонує господарствам, їй вдається впевнено бути серед безперечних лідерів на сільськогосподарському ринку України.

Розуміючи важливість довіри клієнтів топ-менеджмент підприємства планує та чітко впроваджує в життя такі взаємостосунки з клієнтами-аграріями на перспективній основі бізнес-парнерства, створюючи максимально ефективні умови для їх забезпечення всім необхідним. Аграрії мають доступ до технічної інформації всіх представлених продуктів, отримують детальні консультації на всі питання, що їх турбують, від спеціально підготовлених спеціалістів. Ці спеціалісти виконують сервісне та постсервісне обслуговування проданої техніки, консультують власників у процесі запуску її в експлуатацію, виконують ремонтні роботи різноманітного ступеня складності на техніці у гарантійних та не гарантійних випадках.

ТОВ «Агро-Союз-Київ» є юридичною особою та керується в своїй діяльності Господарським та Цивільними кодексами України, Законом України «Про сільськогосподарську дорадчу діяльність», іншими законодавчими актами України, Статутом, має відокремлене майно, самостійний баланс, фірмовий банк, печатку та штамп з найменуванням, поточний та валютний та інші рахунки в установах банків, діє на принципах повного господарського розрахунку, має право від свого імені укладати договори, контракти тощо.

Місцезнаходження ТОВ «Агро-Союз-Київ» в економічній системі регіону: Україна, м. Київ; керівна особа – директор.

Класифікаційні ознаки: ЄДРПОУ 00481212, КОАТУУ 8036300000, КВЕД 21.20, СПОДУ 7794, КОПФГ 230.

Об'єкт господарської діяльності: реалізація сільськогосподарської техніки та запчастин і сервісне обслуговування сільськогосподарської техніки.

Розглядаючи фактори зовнішнього середовища, що впливають на підприємство, необхідно відмітити, що серед компонентів загального середовища економічний компонент займає провідне місце. В останні роки в зв'язку з певним

економічним зростанням дещо збільшилося споживання. Це дозволило підприємству розширити ринки збуту в Україні. Для ефективного управління фінансово-господарською діяльністю компанії сформовано організаційну структуру, яка відповідає нормам українського законодавства та забезпечує розподіл повноважень органів управління у реалізації стратегії підприємства. Вищим органом управління ТОВ «Агро-Союз-Київ» є загальні збори учасників підприємства. Генеральний директор здійснює керівництво поточною діяльністю підприємства, виробляє політику з метою збереження та збільшення прибутковості та конкурентоздатності компанії. Генеральний директор створює на власний розсуд організаційну структуру підприємства з відділів та підрозділів, призначає керівників даних органів. Правління та директор є підконтрольними та підзвітними зборам учасників.

На підприємстві станом на 31.12.2024 р. працює 40 осіб. Структура трудового колективу ТОВ «Агро-Союз-Київ» та її зміна упродовж 2022-2024 рр. представлена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка та структура персоналу ТОВ «Агро-Союз-Київ» за категоріями

Категорії персоналу	2022 р.		2023 р.		2024 р.		2024 р. до 2022 р.		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	+/-, п.с.
Всього	35	100,00	37	100,00	40	100,00	5	14,29	0,00
Керівники	8	22,86	8	21,62	8	20,00	0	0,00	-2,86
Службовці	7	20,00	5	13,51	8	20,00	1	14,29	0,00
Спеціалісти	5	14,29	6	16,22	6	15,00	1	20,00	0,71
Технічні робітники	11	31,43	13	35,14	15	37,50	4	36,36	6,07
Обслуговуючий персонал	4	11,43	5	13,51	3	7,50	-1	-25,00	-3,93

В 2024 році відбулося загальне збільшення чисельності працівників ТОВ «Агро-Союз-Київ» на 5 осіб (14,29%) через зростання обсягів господарської діяльності підприємства. В цілому загальне зростання було викликано збільшенням чисельності технічних робітників на 36,36 % (питома вага збільшилась на 6,07 п.с.), службовців – на 14,29 % та спеціалістів – на 20,0 %.

Аналіз обсягів реалізованої продукції (наданих послуг) підприємством ТОВ «Агро-Союз-Київ» упродовж 2022-2024 рр. представлена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз обсягів реалізованої продукції (наданих послуг)

ТОВ «Агро-Союз-Київ» у 2022-2024 рр.

Види діяльності	2022р.		2023 р.		2024 р.		2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+/-, п.с.
Реалізація сільгосптехніки	165430	54,51	347890	52,43	470940	52,11	305510	184,68	-2,40
Поставка запчастин	105330	34,71	202500	30,52	321900	35,62	216570	205,61	0,91
Сервісне обслуговування	32710	10,78	113181	17,06	110918	12,27	78208	239,10	1,49
Разом	303470	100,00	663571	100,00	903758	100,00	600288	197,81	0,00

Аналіз показав, що ТОВ «Агро-Союз-Київ» постійно нарощує обсяги господарської діяльності. У 2024 році відбулося зростання обсягів реалізованої продукції (наданих послуг) на 600288 тис. грн., або на 197,81 % у порівнянні з 2022 роком, що склало 903758 тис. грн. У структурі видів господарської діяльності найбільше значення посідає реалізація сільськогосподарської техніки провідних світових виробників, а саме 52,11 % від загальних обсягів збуту. Водночас, у 2024 році відбулося збільшення обсягів сервісного обслуговування техніки у 2,39 рази порівняно з 2022 роком.

Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства – комплексне вивчення фінансового стану підприємства з метою оцінки досягнутих фінансових результатів, що проводиться за допомогою методів статистичного, економічного і

фінансового аналізу за даними трьох потоків інформації: нормативної, планової та фактичної, відображеної в бухгалтерській (фінансовій) звітності підприємства.

Щоб забезпечити економічно ефективні результати виробничо-господарської діяльності на різних рівнях ієрархічної структури функціонування й управління ТОВ «Агро-Союз-Київ», необхідна певна система показників, ефективна для кожного рівня. Передусім треба чітко визначити цілі, завдання та функції підприємств і організацій кожного рівня, після чого стануть ясними потреби у відповідних показниках, за допомогою яких можна кількісно та якісно оцінювати результати виробничо-господарської діяльності на кожному рівні управління.

Аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «Агро-Союз-Київ» є засобом систематичного всебічного контролю, а також порівняння досягнутих показників з рівнем минулих років.

Ресурсний потенціал підприємства визначається наявністю майна, сформованого за відповідними джерелами фінансових надходжень. Майновий стан суб'єкта господарювання характеризується кількістю і якістю активів, які відображені в балансі підприємства. В процесі аналізу необхідно здійснити об'єктивну оцінку вартості майна (ресурсів) в цілому, а також тієї частки, що знаходиться реально у власності і розпорядженні підприємства. Другий напрямок аналізу – це аналіз стану довгострокових постійних активів підприємства і рівня забезпечення його оборотними активами для господарської діяльності. В першу чергу, необхідно провести розрахунок основних економічних показників діяльності підприємства ТОВ «Агро-Союз-Київ» згідно даних таблиці 2.3.

Аналіз показав, що ТОВ «Агро-Союз-Київ» діє прибутково, про що свідчать дані показників чистої виручки від реалізації продукції та чистого прибутку. Зокрема, чистий дохід підприємства у 2024 році склав 903758 тис. грн., або на 66 600288 тис. грн. або у 1,97 раз більше, ніж у 2022 році. Чистий прибуток підприємства є значним, і як позитивне слід відмітити його зростання в 2022-2024 роках. Якщо в 2022 році він становив 12818 тис. грн., то в 2024 році значення

цього показника становило 69750 тис. грн. або у 4,44 рази більше від рівня 2022 року.

Таблиця 2.3

Основні економічні показники господарської діяльності ТОВ «Агро-Союз-Київ»

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, –	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	303470,00	663571,00	903758,00	600288,00	197,81
Валовий прибуток, тис. грн.	74072,00	106371,00	132548,00	58476,00	78,94
Чистий прибуток, тис. грн.	12818,00	36118,00	69750,00	56932,00	444,16
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	35,00	37,00	40,00	5,00	14,29
Середньорічна вартість: –необоротних активів;	12584,50	24289,50	35589,50	23005,00	182,80
–оборотних активів	129821,00	169755,00	292868,00	163047,00	125,59
Фондовіддача, грн	24,11	27,32	25,39	1,28	5,31
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборотів	2,34	3,91	3,09	0,75	32,01
Продуктивність праці, тис. грн.	8670,57	17934,35	22593,95	13923,38	160,58
Рентабельність господарської діяльності, %	4,22	5,44	7,72	3,49	x

Має тенденцію до збільшення і показник середньорічної вартості необоротних та оборотних активів. Якщо в 2022 році ці показники становили 12584,5 та 129821 тис. грн., то в 2024 році їх значення збільшились і становлять 35589,5 та 292868 тис. грн. відповідно (відбулося збільшення у 1,82 та 1,25 рази відповідно). Фондовіддача, тобто показник, що характеризує ефективність

використання основних засобів має не дуже велике, однак позитивне значення. Як показав аналіз, в 2024 році її значення становить 25,39 грн., що на 1,28 пункти більше рівня 2022 року. Позитивним зрушенням слід вважати загальне зростання ефективності використання оборотних активів, про що свідчать дані коефіцієнта оборотності оборотних активів. Якщо в 2022 році цей показник становив 2,34 обороти, то в 2024 році відбулося зростання оборотності на 32,01 %. Слід відзначити, що підприємство є низькорентабельним, однак в 2024 році спостерігалась тенденція до збільшення рівня рентабельності на 3,49 пункти в порівнянні з 2022 роком.

Майно ТОВ «Агро-Союз-Київ» відображається у балансі (форма №1). Згідно з балансом майно класифікується за видами ресурсів, які відображені у активі балансу, та за видами джерел їх фінансування – пасивів балансу. Загальна ж вартість майна дорівнює валюті балансу, при цьому виконується наступна тотожність: актив-пасив.

Аналіз майна та джерел його утворення в ТОВ «Агро-Союз-Київ» представлено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз динаміки майна та джерел його утворення за даними фінансової звітності
ТОВ «Агро-Союз-Київ», тис. грн.

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, –	%
Нематеріальні активи	0	15	31	31	100,00
Основні засоби	13034	33190	36750	23716	181,95
Довгострокова дебіторська заборгованість	1147	1193	0	-1147	-100,00
Запаси	104123	139092	263411	159288	152,98
Виробничі запаси	558	690	1071	513	91,94
Товари	103565	138402	262340	158775	153,31
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	13740	11021	26105	12365	89,99

Дебіторська заборгованість за розрахунками	0	10404	14723	14723	100,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	0	152	0	0	100,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	23182	11049	54098	30916	133,36
Гроші та їх еквіваленти	5534	16546	40604	35070	у 6,33 р.б.
Витрати майбутніх періодів	0	77	608	608	100,00
Інші оборотні активи	4742	0	0	-4742	-100,00
Необоротні активи отримувані для продажу	14	13138	40182	40168	у 2869,14 р.б.
Разом активи	165516	235725	474510	308994	186,69
Зареєстрований капітал	4000	4000	4000	0	0,00
Додатковий капітал	77	77	77	0	0,00
Нерозподілений прибуток	42741	49326	113710	70969	166,04
Інші довгострокові зобов'язання	1393	12827	18044	16651	у 11,95 р.б.
Короткострокові кредити банків	2000	2000	0	-2000	-100,00
Поточна заборгованість за зобов'язаннями	85758	76213	106950	21192	24,71
Поточна кредиторська заборгованість	0	13856	0	0	0,00
Доходи майбутніх періодів	0	0	363	363	100,00
Інші поточні зобов'язання	29547	77426	231366	201819	у 6,83 р.б.
Разом зобов'язання	165516	235725	474510	308994	186,69

Аналіз показав, що вартість майна ТОВ «Агро-Союз-Київ» збільшилась на 474510 тис. грн., або у 1,86 раз. Основу майна підприємства становлять оборотні активи, а саме товарні запаси. У 2024 році вартість запасів збільшилась на 159288 тис. грн., або у 1,52 рази. Підприємство має велику суму дебіторської заборгованості, що засвідчує низький рівень платіжної дисципліни з

контрагентами. Зокрема, дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги збільшилась на 89,99 % і склала 26105 тис. грн., інша поточна дебіторська заборгованість зросла у 1,33 раз та у 2024 році становила 54098 тис. грн. Підприємство володіє значною часткою наймобільніших активів – грошових коштів, оскільки у 2024 році ця стаття балансу становила 40604 тис. грн., що у 6,33 раз більше, ніж у 2022 році.

Основу пасивів (джерел утворення майна) ТОВ «Агро-Союз-Київ» становить нерозподілений прибуток. У 2024 році ця стаття балансу склала 113710 тис. грн., що на 70969 тис. грн. більше, ніж у 2022 році. У 2024 році відбулося збільшення вартості довгострокових зобов'язань та забезпечень на 16651 тис. грн., або у 11,95 раз. Підприємство практично не користується банківськими кредитами, про що свідчить відсутність заборгованості за короткостроковими кредитами банків у 2024 році. Поточна заборгованість за зобов'язаннями підприємства у 2024 році становила 106950 тис. грн., що у 24,71 рази більше, ніж у 2022 році.

В процесі аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства важливого значення набуває проведення аналізу фінансових результатів ТОВ «Агро-Союз-Київ». Фінансові результати відображаються у звіті про сукупний дохід підприємства (табл. 2.5).

Отже, в результаті аналізу даних таблиці 2.5, приходимо до висновку, що підприємство в 2024 році отримало доходів на загальну суму 967869 тис. грн., що на 649379 тис. грн., або у 2,03 рази більше за рівень 2022 року. В структурі доходів найбільшу питому вагу займає чистий дохід від реалізації продукції (903758 тис. грн. в 2024 році), а також інші операційні доходи (61897 тис. грн. в 2022 році), які збільшились на 50013 тис. грн., або у 4,2 рази. ТОВ «Агро-Союз-Київ» також отримує інші доходи, питома вага яких є малою.

Аналіз доходів господарської діяльності ТОВ «Агро-Союз-Київ»

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	303470,00	663571,00	903758,00	600288,00	197,81
Інші операційні доходи, тис.грн.	11884,00	25854,00	61897,00	50013,00	420,84
Інші фінансові доходи, тис.грн.	57,00	802,00	548,00	491,00	861,40
Інші доходи, тис.грн.	3079,00	14520,00	1666,00	-1413,00	-45,89
Разом	318490,00	704747,00	967869,00	649379,00	203,89

За результатами проведеного дослідження встановлено, що ТОВ «Агро-Союз-Київ» у 2024 році здійснювало свою фінансово-господарську діяльність ефективно.

2.2. Особливості управління матеріально-технічними ресурсами на підприємстві ТОВ «Агро-Союз-Київ»

Сутність управління матеріально-технічними ресурсами у ТОВ «Агро-Союз-Київ» полягає в управлінні (плануванні, організації і контролі) матеріальними, інформаційними та іншими потоками, які орієнтовані на ефективне використання потенційних можливостей, засобів і зусиль для вирішення комплексу задач, пов'язаних з багатьма аспектами роботи організації.

Щоб здійснювати ефективне управління матеріально-технічними ресурсами у ТОВ «Агро-Союз-Київ» керівництво розв'язує питання покращення планування, обліку і використання матеріально-технічних ресурсів, ритмічності постачання контролю та реалізації, нормуванню запасів, покращення складського господарства та інших важливих питань. Іншими словами, здійснює ефективне управління матеріально-технічними ресурсами.

Управління матеріально-технічним забезпеченням являє собою підґрунтя ефективної роботи даного підприємства. Цей процес виконує низку функцій, основними серед яких є визначення потреби підприємств та їхніх структурних підрозділів у матеріальних ресурсах; вивчення джерел забезпечення матеріальними ресурсами; організація доставки матеріальних ресурсів до місця споживання; раціональне та економне використання матеріальних ресурсів; розробка шляхів поліпшення використання місцевої сировини й матеріалів, відходів виробництва; організація правильного зберігання матеріальних цінностей; оптимізація обсягів постачання матеріально-технічних ресурсів.

Управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства ТОВ «Агро-Союз-Київ» передбачає виконання всіх функцій, притаманних управлінню як виду діяльності:

- постановка завдання – включає накопичення інформації про стан матеріальних ресурсів підприємства, оцінку матеріаломісткості виробництва та його матеріальної потреби, проведення моніторингу наявних ресурсів та сировинного ринку потенціальних ресурсів, планування потреби у ресурсах;
- реалізація поставленого завдання – формування остаточного рішення про розвиток сировинної бази підприємства, організацію постачання ресурсів, управління запасами матеріально-технічних ресурсів;
- контроль за ефективністю формування та використання матеріально-технічних ресурсів в усіх ланках виробничої системи [3].

Основними завданнями процесу управління матеріально-технічного забезпечення у ТОВ «Агро-Союз-Київ» є:

- визначення потреби підприємств та їхніх структурних підрозділів у матеріальних ресурсах;
- вивчення джерел забезпечення матеріальними ресурсами;
- організація доставки матеріальних ресурсів до місця споживання;
- раціональне та економне використання матеріальних ресурсів;

- розробка шляхів поліпшення використання місцевої сировини й матеріалів, відходів виробництва;
- організація правильного зберігання матеріальних цінностей;
- оптимізація обсягів постачання матеріально-технічних ресурсів постійно аналізувати ринок з метою знаходження найбільш ефективних джерел постачання.

В основі планування матеріально-технічного забезпечення підприємства ТОВ «Агро-Союз-Київ» лежить план матеріально-технічного постачання, який формується у чотири етапи.

На першому етапі формування плану матеріально-технічного забезпечення, який носить назву підготовчого етапу, визначаються наступні дані:

- виробнича програма і обсяг реалізації продукції у плановому періоді;
- норми витрат матеріалів, терміни зносу інструменту та запасних частин;
- заявки та розрахунки потреб внутрішніх підрозділів на допоміжні матеріали (реактиви, прибори);
- відомості про залишки матеріалів у цехах, у незавершеному виробництві на початок та на кінець планового періоду;
- стандарти, прейскуранти гуртових цін, тарифи на перевезення, особливі умови постачання окремих видів продукції та інші нормативні документи;
- відомості про фактичні залишки матеріалів на складах, про витрати їх у минулому періоді тощо.

На другому етапі проводиться розрахунок потреби у матеріально-технічних ресурсах. Цей етап визначає кількість матеріалів, які необхідні підприємству для виконання плану виробництва і реалізації продукції та інших робіт у відповідності з виробничою програмою, для ремонтно-експлуатаційних потреб, здійснення заходів по підвищенню ефективності виробництва, капітального будівництва тощо.

На третьому етапі проводиться розробка очікуваних залишків на кінець поточного року та перехідних запасів на початок наступного року.

На четвертому етапі визначаються потреби до заводу матеріалів на основі балансу матеріально-технічного постачання.

Аналіз показав, що забезпечення виробництва матеріально-технічними засобами в ТОВ «Агро-Союз-Київ» є досить задовільним і коливається в межах 95-105 %.

Плани матеріально-технічного забезпечення складають на перспективу, а також на поточний рік, квартал, місяць. Ці плани є основою для укладання угод з постачальниками відповідних матеріальних ресурсів. Отже, підприємство у наступному році планує забезпечити виробництво на суму 81365 тис. грн. Основними джерелами покриття потреби передбачено: вартість готової продукції, яка знаходиться на складі, залишкові кошти у незавершеному виробництві, мобілізація внутрішніх ресурсів, тобто прибуток підприємства, резервні та страхові фонди та інші надходження.

Обсяг необхідних матеріальних ресурсів складається з потреби в матеріалах, необхідних для впровадження нової техніки, для виготовлення оснащення та інструменту, на експлуатаційні та технологічні потреби, на створення необхідного доробку незавершеного виробництва і на освіту перехідних запасів. Потреба в матеріальних ресурсах визначається на основі балансу МТО підприємства з урахуванням залишків і внутрішніх джерел забезпечення.

Рішення про вибір постачальника у ТОВ «Агро-Союз-Київ» сьогодні розглядають як вибір в умовах невизначеності, що пов'язано з досить високим ризиком. Ризик зростатиме під час закупівлі невідомих сировини, виробів або обладнання. Тому вони часто звертаються до додаткових джерел інформації. Це можуть бути каталоги, торгові журнали, різного роду рекламні оголошення і використання Інтернету.

ТОВ «Агро-Союз-Київ», як і будь-яке підприємство, є відкритою системою, котра активно взаємодіє з оточуючим середовищем функціонування. Тому одним із ключових напрямків підвищення конкурентоздатності даного підприємства є

організація ефективної міжорганізаційної логістичної координації у сфері постачання необхідних їм ресурсів. В цих умовах особливого значення набувають стратегічні механізми управління постачанням, що вимагають інтеграції усіх сфер діяльності підприємства у вирішенні великої кількості завдань матеріально-технічного забезпечення та координації дій з різними постачальниками. Саме створення надійних, взаємовигідних та довгострокових зв'язків із постачальниками надає підприємствам впевненість у виконанні своїх виробничих планів, можливість стабільного розвитку та підвищує їх конкурентоздатність. Отже, підприємство вдається до логістичного підходу в управлінні МТЗ з метою інтеграції постачальників та споживачів, розвитку сильних корпоративних зв'язків, орієнтуючись на стратегічні потреби як самого підприємства так і його ділових партнерів.

На сьогодні вимоги постійного підвищення конкурентоспроможності вимагають від системи матеріально-технічного забезпечення підприємства не просто витримувати обґрунтовані терміни закупівлі матеріалів та забезпечувати точну відповідність між кількістю постачань і потребами в них, а виконувати значно масштабніші завдання з розвитку та оптимізації використання стратегічного ресурсного потенціалу загалом. Тому ТОВ «Агро-Союз-Київ» намагається автоматизувати не окремі процеси (облікові, складські операції), а зв'язані ланцюги (управління постачанням, збутом, фінансами, інвестиційною та інноваційною діяльністю), що сприяє формуванню комплексних синергічних ефектів від реалізації управлінських рішень.

Ступінь використання потенціалу інформаційних технологій при реалізації бізнес-завдань залежить від розуміння керівництвом важливості випереджувального управління та участі у розробленні й реалізації стратегії підприємства. Вирішення цієї задачі забезпечується за рахунок координації і інтеграції робіт з матеріально-технічного забезпечення виробництва, раціональної організації складського і транспортного господарств.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АГРО-СОЮЗ-КИЇВ»

У сучасних умовах будь-яке підприємство, що прагне до розширення своїх позицій на ринку, збільшення рівня рентабельності, а, головне, до поліпшення рівня життя більшості співробітників, які працюють на даному підприємстві, зобов'язане використати всі наявні в нього можливості щодо поліпшення ефективності своєї роботи. Одним з резервів, який можна використати, є якісне поліпшення процесу управління матеріально-технічними ресурсами підприємства.

Якість управління матеріально-технічними ресурсами підприємства прямо залежить від якості прийняття рішень, а якість прийняття рішень залежить від повноти і якості фактів, якими володіє керівник та якості аналізу цих фактів. Перевагою при управлінні матеріально-технічними ресурсами на промисловому підприємстві є те, що абсолютна більшість фактів лежить на поверхні, а недоліком те, що треба врахувати та проаналізувати величезну кількість цих фактів. Висока трудомісткість робіт, пов'язаних з обліком, відбором, систематизацією й аналізом фактів у чималому ступені була і є гальмом на шляху застосування нових методів управління. У свою чергу, ефективне керування невід'ємне від забезпечення прозорості інформаційних потоків, високої оперативності та точності при їхній обробці. Саме тому, застосування ефективних методів управління майже неможливо без застосування комплексних інформаційних систем на базі комп'ютерних технологій. Таким чином, колективу підприємства необхідно буде впровадити інформаційну систему, навчитися використовувати її функції й можливості для поліпшення ефективності своєї роботи.

Процес забезпечення ресурсами вимагає, щоб персонал мав досконалі знання не тільки з питань організації поставок чи механізму отоварення фондів, але й з питань організації виробництва, фінансових операцій, правових норм,

рекламної діяльності, швидкої і правильної реакції на те, що відбувається на товарному ринку попиту, а також навички безперервного пошуку нових можливостей ринку. Важливо також добре знати своїх клієнтів-постачальників, ділових партнерів у промисловості та в торгівлі, їх інтереси і прогнозувати поведінку кожного в тій чи іншій ситуації. Менеджер з управління матеріально-технічним забезпеченням повинен не лише вміти розробляти стратегічну систему прогнозного забезпечення необхідними матеріально-технічним оснащенням та інструментами, які необхідні для нормального функціонування конкретного виробництва, а й забезпечувати подальшу системну оптимізацію функціонування усієї логістичної системи підприємства.

Як і будь-яка управлінська діяльність управління матеріально-технічним забезпеченням, особливо у частині вибору раціональних зв'язків з постачальниками, як правило, відбувається в умовах підвищеної невизначеності внаслідок дії значної множини чинників, які слід враховувати при прийнятті рішень у цій сфері. Зазвичай основними чинниками, які варто враховувати при прийнятті рішень щодо остаточного вибору постачальників у якості стратегічних партнерів по бізнесу, є: якість, ціни, рівень сервісу, конкурентоспроможність та репутація постачальників; кількість, розміщення та потужності постачальників певних видів ресурсів; надійність роботи підприємств-постачальників, здатність швидко реагувати на зміни в попиті та у вимогах до режиму поставок (їх періодичність); наявність, місткість і розташування складів посередницьких організацій; кількість та рівень використання ресурсів, обсяги споживання конкретного виду ресурсу; залежність якості ресурсів від місця їх виготовлення; період, протягом якого зберігаються споживчі якості закупленої продукції.

Будь-які рішення, пов'язані з придбанням або реалізацією товарів виробничо-технічного призначення, повинні прийматися з урахуванням їх економічних наслідків, оскільки вплив на кінцеві результати, рух предметів праці всередині підприємства і за його межами слід розглядати як один матеріальний

потік згідно з вимогам ринку до виробленої продукції, попит на яку формується з урахуванням замовлень.

Для покращення матеріально-технічного забезпечення і підвищення ефективності використання обладнання ТОВ «Агро-Союз-Київ» необхідно при аналізі фактичного використання наявного обладнання звертати увагу на підвищення змінності його роботи, зниженню позапланових простоїв, технічний стан і проведення модернізації. Крім розробки норм велика увага повинна приділятися пошуку відхилень від норм. Аналіз відхилень від норм дозволяє приймати оперативні заходи щодо усунення зайвих витрат та закріплення досвіду економії.

Ще одним з можливих шляхів підвищення ефективності роботи щодо управління матеріально-технічними ресурсами є робота з постачальниками. Складовою роботи з постачальниками є робота щодо удосконалення обліку і, головне, контролю за поставками. Необхідно зазначити, що завдання обліку та контролю за надходженням матеріалів залежать від специфіки виробничого підприємства і здійснюються в тісному взаємозв'язку з іншими відділами підприємства. Тому потрібен щоденний контроль за виконанням договірних умов щодо постачання продукції. У випадку недопостачання матеріалів відділу постачання слід готувати матеріали щодо пред'явлення претензій підприємствам, які порушили договірні зобов'язання.

Для своєчасного та повного отримання сировини, матеріалів і комплектуючих виробів встановленої якості важливо забезпечити чітку взаємодію відділів матеріально-технічного забезпечення з юридичними службами підприємства. Для запобігання зайвих витрат у відділах постачання необхідно проводити оцінку постачальників продукції по якості, сортності, обсягу, номенклатурі, асортименту, своєчасності та ритмічності поставок. Якщо продукція не відповідає договірним умовам, відділу постачання слід також готувати матеріали щодо пред'явлення претензій підприємствам, які порушили договірні зобов'язання.

Якісне управління матеріально-технічними ресурсами неможливе без проведення аналізу за використанням матеріально-технічних ресурсів. Для всіх виробничих об'єднань необхідні оборотні засоби, які функціонують у вигляді виробничих запасів, незавершеного виробництва, готової продукції. Для служб постачання першочергову роль займає аналіз виробничих запасів, оскільки вони забезпечують безперервність виробничого процесу. Тому, для покращення процесу управління матеріально-технічними ресурсами у ТОВ «Агро-Союз-Київ» необхідно застосовувати методи нормування та управління виробничих запасів (Додаток Е).

Одним із основних організаційно-економічних факторів економії матеріально-технічних ресурсів є удосконалення обліку й аналізу використання сировини і матеріалів у виробництві. Отримана в основі достовірного обліку об'єктивна інформація по використанню матеріальних ресурсів дозволяє службам постачання в ході аналізу виявити найбільш важливі напрямки економії. Щоб максимально ефективно здійснювати управління матеріально-технічними ресурсами, ТОВ «Агро-Союз-Київ» необхідно першочергово здійснювати облік і аналіз виділених матеріально-технічних ресурсів за наступними напрямками, використовуючи новітні технології:

- забезпеченість потреб в матеріально-технічних ресурсах;
- відповідність фактичного отримання матеріалів і сировини оперативним потребам в них та плану матеріально-технічного забезпечення по обсягах, термінах, асортименту, комплексності;
- структура матеріально-технічних ресурсів по видах постачання;
- виконання завдань по середньому зниженні норм витрат матеріалів по виробках;
- відповідність фактичних витрат матеріальних ресурсів встановленим нормам витрат та кількість і якість встановлених норм витрат матеріальних ресурсів;
- відхилення фактичного рівня витрат від планового;

- ступінь використання матеріально-технічних ресурсів;
- зміна середнього рівня виробничих запасів;
- оборотність запасів матеріальних ресурсів.

Управління МТЗ дозволяє забезпечити альтернативність постачання найбільш цінних і стратегічно важливих МТР (використання декількох постачальників мінімізовує ризик зриву постачання), а також розвиток вертикальної інтеграції для спільного планування ланцюга постачання (інформаційна співпраця на основі ІТ технологій в режимі реального часу).

Постійна перебудова роботи великого промислового підприємства під впливом НТП і конкуренції нерозривно пов'язана з переміщенням значних обсягів товарно-матеріальних цінностей, порушенням існуючої і формуванням нової системи взаємозв'язків між різними функціональними ланками, переорієнтацією виробничих, збутових і постачальницьких підрозділів, що вимагає оперативного вирішення великої кількості складних, конфліктних проблем, які виникають на всіх рівнях управління. Необхідність прийняття рішень у найкоротші строки із залученням великої кількості спеціалістів значно збільшує навантаження як на функціональних керівників середньої ланки, так і на вищий рівень управління організацією [25].

Тому у ТОВ «Агро-Союз-Київ» можна виділити два основних напрямки удосконалення координації в підсистемі управління ресурсами, що забезпечують роботу на підприємстві. Перший – це посилення взаємодії між різними функціональними ланками, а другий – досягнення необхідного рівня координації за допомогою організаційних перетворень в структурі підприємства. Ці напрямки, як правило, на практиці не протиставляються один одному, а розвиваються паралельно, доповнюючи один одного, причому їх оптимальне співвідношення розглядається як необхідна умова успіху при формуванні підсистеми управління матеріальним потоком. Важливою задачею при формуванні підсистеми є також забезпечення такого балансу між процедурними і організаційними механізмами, який у найбільшій мірі відповідав би умовам даного підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Дане дослідження відображає актуальну тему сьогодення «Управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства на прикладі ТОВ «Агро-Союз-Київ», суть якої розкривається через представлені теоретично-методичні та аналітично-практичні матеріали.

Отримані результати проведеного дослідження відображають наступне:

Управління матеріально-технічним забезпеченням є однією із галузей сфери товарного обігу, що виконує функції обігу засобів виробництва та позитивно впливає на підвищенні ефективності виробництва. Воно виступає в якості опосередкованого зв'язку між виробництвом та виробничим споживанням продукції виробничо-технічного призначення та його діяльність з розширенням масштабів безперервного виробництва зростає.

Основною метою управління матеріально-технічним забезпеченням є отримання підприємством достатньої кількості матеріальних ресурсів відповідної якості, в необхідний час, у необхідному місці від надійних постачальників, за своєчасного виконання всіх своїх обов'язків та досягнення оптимальних сукупних витрат управління матеріальним потоком.

Позитивні перетворення в сфері управління матеріально-технічними ресурсами в наших умовах повинні починатись не із швидкого впровадження в роботі певних нових моделей і механізмів, а з методичного і послідовного створення умов, виконання яких може забезпечити дійсний розвиток. Першою і головною умовою є переосмислення ролі персоналу, котрий задіяний у сфері управління матеріально-технічними ресурсами.

Ефективне управління матеріально-технічними ресурсами має розв'язувати питання покращення планування, обліку і використання матеріально-технічних ресурсів, ритмічності постачання контролю та реалізації, нормуванню запасів, покращення складського господарства тощо.

На основі проведеного аналізу та зроблених висновків пропонуємо:

1. За результатами проведеного дослідження встановлено, що ТОВ «Агро-Союз-Київ» у 2024 році здійснювало свою фінансово-господарську діяльність ефективно. Але потрібно вжити заходів для прискорення оборотності оборотних коштів у виробництві та обігу, що забезпечує вивільнення коштів з обороту, і використовувати фінансові методи з ефективного управління такою частиною поточної діяльності організації, як засоби в обігу (грошові кошти і розрахунки з дебіторами).

2. Для підвищення ефективності матеріально-технічного постачання необхідно проводити облік і аналіз всіх факторів, які впливають на процес забезпечення підприємства матеріально-технічними ресурсами. Оскільки, ігнорування або недооблік тих або інших факторів веде до диспропорцій, порушення ритмічності постачання сировини, матеріалів, комплектуючих виробів.

3. Для забезпечення нормальної роботи підприємства організувати оперативне регулювання запасів. З цією метою встановлюється контроль за станом гарантійних запасів на складах. Так як підвищення ефективності роботи по управлінню матеріально-технічними ресурсами є робота з постачальниками, то доцільно паралельно з роботою постачальниками здійснювати роботу щодо удосконалення обліку і контролю за поставками.

4. Для підвищення ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням на підприємстві необхідне ефективне використання всіх видів ресурсів, насамперед таких як, матеріальні, фінансові, інформаційні, трудові, енергетичні, що забезпечується технологією мінімізації їх витрачання в процесі виробничого споживання без погіршення якісних характеристик готової продукції і послуг.

5. Покращення системи матеріально-технічного забезпечення підприємства можливе на основі впровадженні технологічних інновацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аулін В. В., Лисенко С. В., Гриньків А. В., Голуб Д. В., Головатий А. О. Логістика постачання транспортних і виробничих підприємств, фірм, компаній: навчальний посібник. Кропивницький: Видавець Лисенко В.Ф., 2022. 325 с.
2. Балтазар Л. М. Інтегровані системи управління логістикою. теорія та практика. Київ: КНЕУ, 2017. 304 с.
3. Вараскіна О. В., Касьян О. О., Шевченко В. Б. Теоретичні підходи до матеріально-технічного забезпечення підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 24. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/172/165/>.
4. Вівчар О. І., Гайда Н. В. Концептуальні засади економічного управління ресурсами на підприємствах: безпекознавчий вимір. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 19, ч. 1. С. 51-55.
5. Грабовецький Б.Є. Економічний аналіз: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 256 с.
6. Дідоренко Т. В. Сутність і класифікація матеріально-технічних ресурсів на сільськогосподарських підприємствах за їх призначенням та роллю в процесі виробництва. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Том 1. № 1. С. 92-98.
7. Дмитрієв В., Могорита О. Роль цифрових технологій у матеріально-технічному 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.
8. Завитій Я., Микитюк П., Микитюк Ю. Методика аналізу та управління ефективністю використання виробничих ресурсів організації. *Економічний аналіз*. 2022. Т. 32. № 4(2022). С. 217-228.
9. 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). 2018. С. 161-167.

10. Лежєпєкова В. Г. Теоретико-методичні засади управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства-суб'єкта ЗЕД. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/48.pdf

11. Лопатін А. О. Сучасні методи вибору постачальника сировини наземним автотранспортом. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. №4(78). С. 57-63.

12. Маслова В. О., Лисиця М. О. Проблеми та перспективи розвитку системи матеріально-технічного забезпечення підприємств в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 60. С. 163-169.

13. Матвєєв П.М. Сутність механізму економічного відтворення ресурсного потенціалу аграрного сектора. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4. № 4. С. 353-363.

14. Маркіна І.А., Федірець О.В., Корнієнко В.С. Стратегічні напрями управління розвитком маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2019. № 4(82). С. 101-106.

15. Микитюк П.П. та ін. Управління системою забезпечення матеріально-технічними ресурсами в будівництві: монографія. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 206 с.

16. Михайлов М. Г. Економічна ефективність інноваційно-інвестиційного розвитку матеріально-технічної бази підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 2. С. 44-48.

17. Михайлова І. В. Інформаційні технології в логістиці та управлінні ланцюгом постачання: навчальний посібник. Київ : ДУІТ, 2018. 240 с.

18. Олійник Т.О., Матейченко А.Ю. Методи оцінки фінансового стану та ефективності використання ресурсів підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Випуск 5 (17). 2018. С. 55-69.

19. Орехова К. В., Кучерявенко І. В. Логістичні концепції управління

матеріальними потоками у збройних силах України. *Економіка та управління національним господарством*. Вип.20, 2018. С. 23-28.

20. Осадча Г. Г., Ополонець І. П. Збалансована система показників як ефективний інструмент управління підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип.18, ч. 2. С. 120-124.

21. Рабоконь Ю.С. Аналіз ефективності використання запасів на підприємстві. *Фінанси, облік, банки*. 2019. № 1 (24). С. 76-86.

22. Саванчук Т. М. Інформаційна підтримка управління витратами в процесі матеріально-технічного забезпечення сільськогосподарських підприємств: обліковий аспект. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 2(2). С. 107-112.

25. Сітковська А.О., Савенко О.А., Капуста М.Ю. Технічне забезпечення аграрних підприємств як фактор підвищення конкурентоспроможності. *Агросвіт*. 2022. №1. С. 53-57.

26. 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>

27. Хруленко Л.І. Логістика в сучасному підприємництві: навчальний посібник. Київ : Знання, 2018. 376 с.

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

29. Ярошенко Т. М., Волинець В. М., Люлько В. А. Інновації в логістиці: сутність, фактори та стратегії впровадження. Київ : ННЦ ІАЕ, 2018. 272 с.

30. Lagodiienko V., Popelo O., Zybareva O., Samiilenko H., Alsawwaf A.. Peculiarities of the Management of the Foreign Economic Activity of Enterprises in Current Conditions of Sustainability. *International Journal of Sustainable Development and Planning*. 2022. Vol. 17, No. 4, P.1215-1223. URL: https://www.iieta.org/journals/ijstdp/paper/10.18280/ij_sdp.170420.

ДОДАТКИ

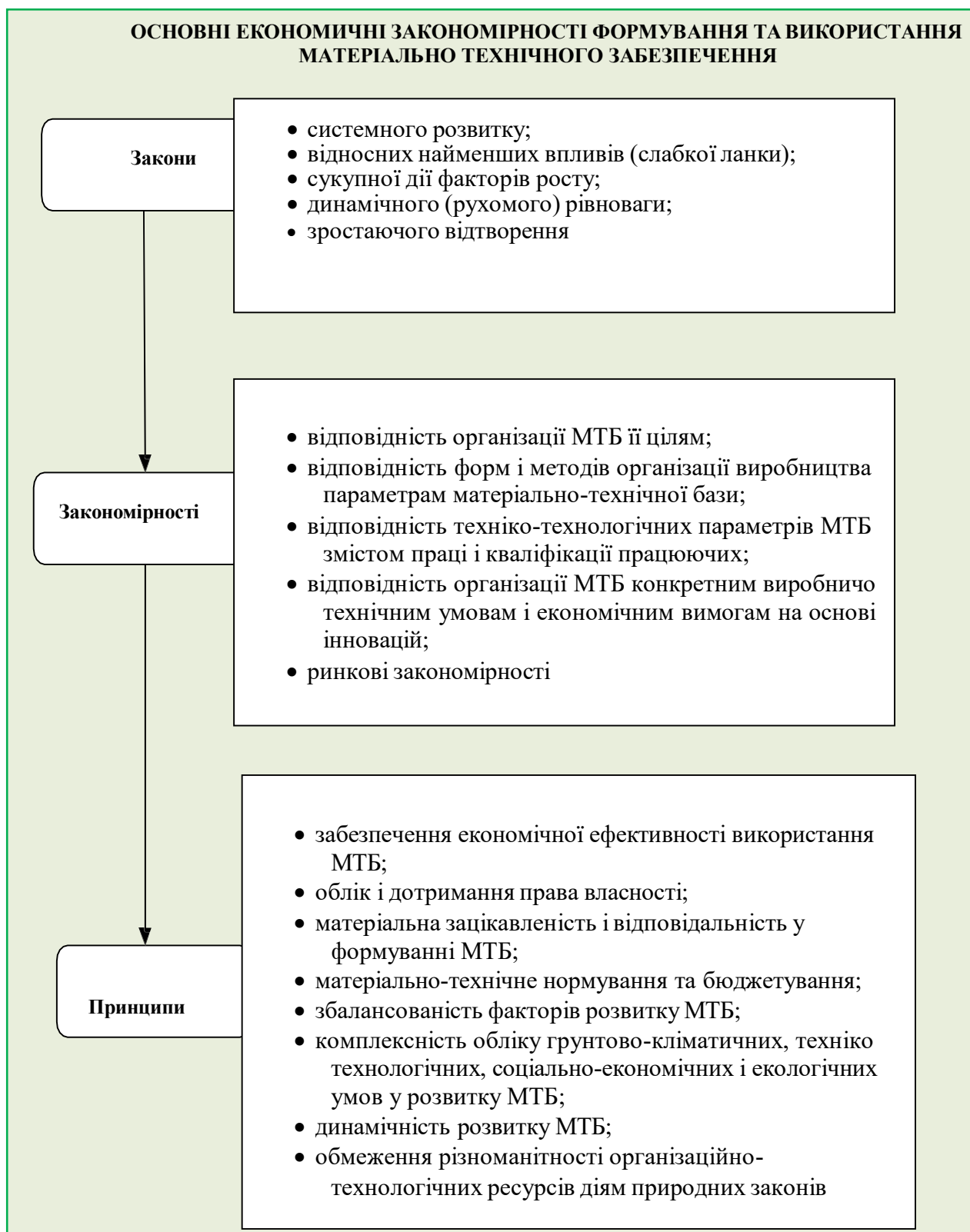


Рис.1. Основні економічні закономірності формування і використання матеріально-технічного забезпечення

**Перелік основних завдань матеріально-технічного
забезпечення в розрізі його функцій**

Функції матеріально-технічного забезпечення підприємства	Основні завдання матеріально-технічного забезпечення підприємства
Нормування витрат матеріальних ресурсів	Розробка норм за основними і допоміжними матеріалами; встановлення норм витрат матеріалів на виробництво нової продукції; корегування діючих норм; затвердження проектних норм; доведення норм до виробничих підрозділів; вибір методів нормування; обґрунтування заходів щодо зниження норм витрат матеріалів; вивчення та аналіз нормативного законодавства та нормативної бази інших підприємств.
Визначення потреби у матеріалах	Планування потреби у матеріалах та обладнанні в цілому по підприємству та за виробничими підрозділами; складання оперативно-календарного плану постачання; аналіз використання сировини та матеріалів; розробка річних та квартальних планів матеріально-технічного забезпечення.
Організація матеріально-технічного забезпечення	Вивчення та обґрунтування методу закупівлі ресурсів; обчислення оптимальної кількості ресурсів, що замовляються; вибір та економічне обґрунтування форм господарських зв'язків із постачальниками; визначення економічного розміру замовлення; погодження цін та укладання договорів; транспортування сировини і матеріалів; контроль кількості, якості та термінів поставки матеріалів; обчислення витрат на організацію закупівель та їх оптимізація; визначення ефективності функціонування служб матеріально-технічного забезпечення.
Організація збереження матеріалів та їх видача виробничим дільницям	Створення умов зберігання матеріальних ресурсів; контроль за станом виробничих запасів; організація розміщення матеріальних ресурсів на складах; вантажно-розвантажувальні роботи; вибір форм постачання матеріальних ресурсів до виробничих дільниць; раціоналізація розміщення складів на території підприємства.

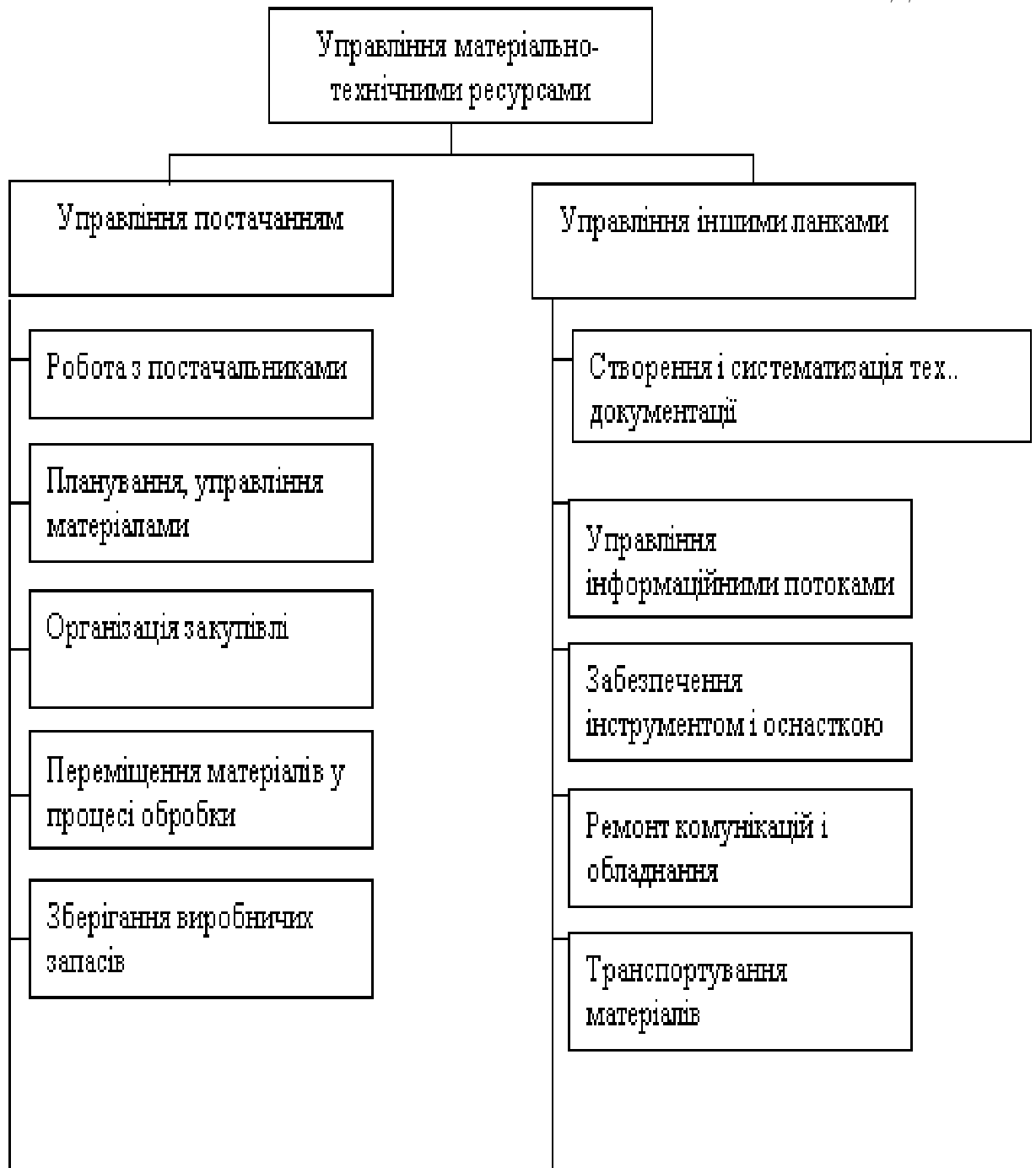


Рис.2. Структура управління матеріально-технічними ресурсами підприємства «Агро-Союз-Київ»



Рис.3. Схема відділу логістики

**Основні характеристики запропонованих систем мотивації
підприємства «Агро-Союз-Київ»**

Посадові обов'язки	Критерії оцінки	Метод розрахунку премії	Специфіка контролю
Приймання матеріалів	Вартість матеріалів, по яких виявлене якісна невідповідність	Всі розрахунки проводяться на підставі даних, які вводять користувачі в інформаційну систему	Непостійний контроль, трудомісткість контролю залежить від обсягу виявленого браку при прийманні
Складування	Обсяг роботи з адресації фіксованих місць зберігання матеріалів	Всі розрахунки проводяться на підставі даних, які вводять користувачі в інформаційну систему	Вибірковий, може, не проводиться
Облік (контроль) запасів	Обсяг роботи необхідний для забезпечення обліку руху всіх або частини матеріалів		Періодичний вибірковий контроль (мало трудомісткий процес інвентаризації невеликого числа позицій за 1 раз на місяць) замість піврічної або річної інвентаризації.
Комплектація	Трудомісткість робіт з комплектації матеріалів з урахуванням важливості цих матеріалів		Мало трудомісткий, періодичний контроль по звіренню програмних даних з даними звіту, що заповнюється вручну.

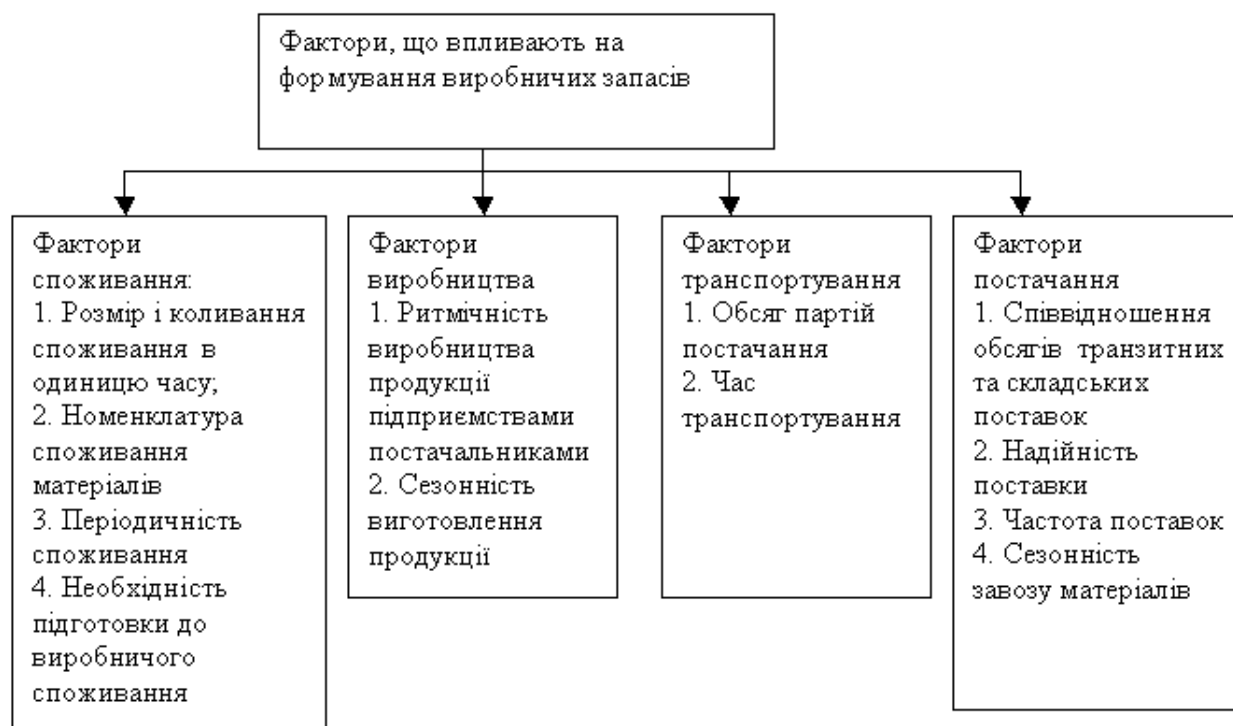


Рис. 4. Класифікація факторів, що впливають на формування виробничих запасів