

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Допускається до
захисту. Зав. кафедри
менеджменту д-р екон. наук,
професор

 Ю. С. Гринчук
«16» грудня 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**Управління матеріально-технічним забезпеченням операційної
діяльності підприємств (за матеріалами ТОВ «БЦЗ Трібо»,
Білоцерківський р-н, м. Біла Церква)**

 Виконала: здобувачка, Тригуб Крістіна Андріївна

 Керівник: доцент, Вихор Микола Васильович

Рецензент:  доцент С.М. Хондасюк

Я, Тригуб Крістіна Андріївна засвідчую, що кваліфікаційну роботу
магістра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Здобувачка: Тригуб К.А. 

Біла Церква – 2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Затверджую.

гарант ОПП «Менеджмент»

 професор Ю. С. Гринчук
«04» листопада 2024 року

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
Тригуб Крістіни Андріївни**

Тема: «Управління матеріально-технічним забезпеченням операційної діяльності підприємств (за матеріалами ТОВ «БЦЗ Трібо», Білоцерківський р-н, місто Біла Церква)».

Перелік питань, що розробляються в роботі: розкрити сутність поняття «матеріально-технічного забезпечення підприємства», розглянути структуру матеріально-технічного забезпечення підприємства, проаналізувати методичні підходи до оцінки матеріально-технічного забезпечення підприємства.

Охарактеризувати особливості виробничо-господарської діяльності ТОВ «БЦЗ Трібо», фінансовий стан підприємства та його можливості здійснювати матеріально-технічне забезпечення. Дослідити особливості управління матеріально-технічним забезпеченням ТОВ «БЦЗ Трібо», сформулювати рекомендації щодо удосконалення управління матеріально-технічним забезпеченням ТОВ «БЦЗ Трібо».

Вихідні дані: бухгалтерські документи, фінансова звітність, накази, розпорядження керівництва щодо управління інноваційним потенціалом ТОВ «БЦЗ Трібо», публікації у періодичних виданнях, праці вітчизняних й зарубіжних вчених та фахівців з проблематики дослідження.

Календарний план виконання роботи

Етап виконання	Період виконання	Відмітка про виконання
Огляд літератури	листопад, 2024, січень 2025	<i>виконано</i>
Теоретико-методична частина	лютий-квітень 2025	<i>виконано</i>
Аналітична частина	травень-червень 2025	<i>виконано</i>
Рекомендаційна частина	липень-серпень 2025	<i>виконано</i>
Оформлення роботи	вересень 2025	<i>виконано</i>
Перевірка на плагіат	жовтень 2025	<i>виконано</i>
Попередній розгляд на кафедрі	жовтень 2025	<i>виконано</i>
Подання на рецензування	листопад 2025	<i>виконано</i>

Керівник:

доцент М. В. Вихор

Здобувач:

К. А. Тригуб

Дата отримання завдання «04» листопада 2024 року

АНОТАЦІЯ

Тригуб К. А.

УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ (за матеріалами ТОВ «БЦЗ ТРІБО»).

Досліджено теоретичні основи управління матеріально-технічним забезпеченням підприємств, систематизовано підходи до визначення економічної сутності матеріально-технічного забезпечення, проаналізовано методичні підходи до оцінювання ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням.

Використано методи системного аналізу, індукції та дедукції, аналізу і синтезу, економіко-статистичні методи, методи порівняльного аналізу, графічний метод, економіко-математичні методи, метод експертних оцінок, SWOT-аналіз.

Виявлено уповільнення оборотності запасів з 2,74 разів у 2021 році до 2,21 разів у 2023 році, що призвело до збільшення тривалості обороту запасів на 32 дні. Встановлено, що підприємство характеризується високим рівнем фінансової стійкості (коефіцієнт автономії 0,93) та платоспроможності (коефіцієнт поточної ліквідності 7,61). Підтверджено позитивну тенденцію зниження матеріаломісткості продукції на 13,2%.

Одержані результати можуть бути використані для впровадження в діяльність ТОВ «БЦЗ Трібо» та інших промислових підприємств з метою підвищення ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням, оптимізації рівня запасів, зниження операційних витрат та прискорення оборотності оборотних коштів.

Кваліфікаційна робота магістра містить 89 сторінок, 14 таблиць, 1 рисунок, список використаних джерел із 54 найменувань, 18 додатків.

Ключові слова: управління, підприємства, матеріально-технічне забезпечення, логістика, ефективність.

ANNOTATION

Trygub K. A.

MANAGEMENT OF LOGISTICAL SUPPORT FOR THE ENTERPRISES OPERATIONAL ACTIVITIES (based on materials of Tribo LLC)

The theoretical foundations of the management of material and technical support of enterprises were studied, approaches to determining the economic essence of material and technical support were systematized, methodological approaches to assessing the effectiveness of material and technical support management were analyzed.

The methods of system analysis, induction and deduction, analysis and synthesis, economic and statistical methods, comparative analysis methods, graphical method, economic and mathematical methods, expert assessment method, SWOT analysis were used.

A slowdown in inventory turnover was identified from 2.74 times in 2021 to 2.21 times in 2023, which led to an increase in the duration of inventory turnover by 32 days. It was established that the enterprise is characterized by a high level of financial stability (autonomy coefficient 0.93) and solvency (current liquidity coefficient 7.61). A positive trend in reducing the material intensity of products by 13.2% was confirmed.

The results obtained can be used for implementation in the activities of Tribo LLC and other industrial enterprises in order to increase the efficiency of material and technical support management, optimize the level of inventories, reduce operating costs and accelerate the turnover of working capital.

The master's qualification work contains 89 pages, 14 tables, 1 figure, a list of sources used with 54 names, 18 appendices.

Keywords: management, enterprises, material and technical support, logistics, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Економічна сутність, значення та структура системи матеріально-технічного забезпечення	10
1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням	19
Висновки до 1 розділу	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ НА ТОВ «БЦЗ ТРІБО»	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства.	26
2.2. Оцінювання ефективності системи матеріально-технічного забезпечення та виявлення проблем.	35
Висновки до 2 розділу	42
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ТОВ «БЦЗ ТРІБО»	444
3.1. Напрями підвищення ефективності організації постачання та використання ресурсів.	444
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів і прогноз очікуваних результатів.	49
Висновки до 3 розділу	566
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	588
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	633
ДОДАТКИ	700

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах динамічного розвитку ринкової економіки та посилення конкурентної боротьби ефективність операційної діяльності підприємств значною мірою залежить від раціональної організації матеріально-технічного забезпечення. Матеріально-технічне забезпечення є процесом забезпечення підприємства сировиною, матеріалами, напівфабрикатами, готовими виробами, які необхідні для виробничого і невиробничого споживання, відповідно до визначених потреб та у певні терміни [1]. Без належного матеріально-технічного забезпечення неможливе досягнення високого рівня продуктивності праці, виробництва продукції з низькою собівартістю [2]. Актуальність проблеми управління матеріально-технічним забезпеченням підтверджується низкою нормативно-правових актів. Закон України «Про підприємництво» від 07.02.1991 № 698-XII регулює питання матеріально-технічного постачання та збуту, визначаючи правові засади організації господарських відносин у цій сфері [3]. Закон України «Про оборону України» від 6 грудня 1991 р. № 1932-XII встановлює завдання підприємств щодо виконання державних оборонних замовлень та підтримання матеріальних цінностей у готовності [4]. Важливість матеріально-технічного забезпечення обумовлена тим, що головним фактором виживання підприємств в умовах ресурсних обмежень є економія та зниження витрат, а рівень матеріального забезпечення є одним із критеріїв конкурентоспроможності підприємства [5].

Стан та ступінь розробки проблеми. Проблематика матеріально-технічного забезпечення операційної діяльності підприємств привертала увагу широкого кола вітчизняних та зарубіжних учених.

Теоретичні засади матеріально-технічного забезпечення знайшли відображення у працях А.С. Гордійчука, О.А. Стахіва, Т.В. Кузнецової, Н.В. Збагерської, які трактували його як науку про розробку теоретичних основ і практичних рекомендацій щодо забезпечення підприємства продукцією виробничо-технічного призначення [1]. Питання ефективності використання

матеріально-технічної бази підприємства стали предметом наукового інтересу В.В. Биби та П.В. Махічевої [6].

Застосування логістичних методів в управлінні матеріальними запасами підприємства вивчали Ю.А. Швець та А.А. Андрієнко, які здійснили аналіз різних підходів до трактування сутності поняття «запаси» та сформуvalи рекомендації щодо впровадження логістичного підходу на підприємствах [7]. Особливості управління матеріально-технічним забезпеченням територіально розподілених структур з урахуванням логістичного підходу досліджено М.В. Науменко, Л.Г. Товмою та І.С. Морозовим [8].

Концептуальні положення управління матеріальними запасами підприємств стали об'єктом наукового пошуку П.В. Круша та Ю.В. Орлюка, які проаналізували сутність, класифікацію та методи управління запасами [9]. Організаційні аспекти виробництва, зокрема матеріально-технічне забезпечення виробничих процесів, висвітлено у підручнику за редакцією Й.М. Петровича [10].

Теоретичну та методологічну основу дослідження становлять праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань організації виробництва, економіки підприємства, логістики, матеріально-технічного постачання, а також законодавчі й нормативні акти України.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи магістра є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління матеріально-технічним забезпеченням операційної діяльності ТОВ «БЦЗ Трібо» на основі комплексного аналізу існуючих підходів, виявлення проблемних аспектів та впровадження сучасних методів оптимізації матеріальних потоків. Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання дослідження:

1. Дослідити теоретичні основи та сутність матеріально-технічного забезпечення операційної діяльності підприємств.
2. Проаналізувати існуючі методи та моделі управління матеріально-технічним забезпеченням підприємств.

3. Охарактеризувати організаційно-економічні основи діяльності ТОВ «БЦЗ Трібо».

4. Проаналізувати існуючу систему управління матеріально-технічним забезпеченням на ТОВ «БЦЗ Трібо».

5. Виявити основні проблеми та недоліки системи матеріально-технічного забезпечення досліджуваного підприємства та розробити рекомендації щодо удосконалення системи управління матеріально-технічним забезпеченням ТОВ «БЦЗ Трібо».

6. Запропонувати заходи з оптимізації запасів матеріально-технічних ресурсів підприємства та обґрунтувати їх економічну ефективність .

Об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження є процеси управління матеріально-технічним забезпеченням операційної діяльності ТОВ «БЦЗ Трібо».

Предметом дослідження виступають теоретико-методичні та практичні підходи до удосконалення системи управління матеріально-технічним забезпеченням операційної діяльності підприємств.

Методи дослідження. Для досягнення мети та розв'язання поставлених завдань у роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження: системний аналіз для дослідження матеріально-технічного забезпечення як цілісної системи управління підприємством; методи індукції та дедукції для формулювання теоретичних положень щодо удосконалення управління матеріально-технічним забезпеченням; методи аналізу і синтезу для дослідження окремих елементів системи матеріально-технічного забезпечення та їх взаємозв'язків; економіко-статистичні методи для аналізу показників ефективності використання матеріально-технічних ресурсів підприємства; метод порівняльного аналізу для оцінки динаміки показників діяльності підприємства та виявлення тенденцій; графічний метод для наочного представлення результатів дослідження; економіко-математичні методи для розрахунку оптимальних розмірів запасів та обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів; метод експертних оцінок для визначення

пріоритетних напрямів удосконалення системи управління матеріально-технічним забезпеченням.

Інформаційні джерела дослідження. Інформаційною базою дослідження є законодавчо-нормативні акти України, які стосуються проблеми дослідження бухгалтерська та статистична звітність ТОВ «БЦЗ Трібо» за 2021-2024 роки; праці вітчизняних та зарубіжних учених з проблематики матеріально-технічного забезпечення та логістики; публікації у фахових періодичних виданнях, матеріали науково-практичних конференцій; інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження доповідалися на Всеукраїнській науково-практичній конференції магістрантів та молодих дослідників «Наукові пошуки молоді ХХІ століття» 29 жовтня 2025 року у БНАУ та опубліковані в матеріалах конференції.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 89 сторінок комп'ютерного тексту, що включає 14 таблиць, 1 рисунка. Список використаних джерел містить 54 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність, значення та структура системи матеріально-технічного забезпечення

Матеріально-технічне забезпечення (МТЗ) є однією з ключових складових операційної діяльності підприємства яка безпосередньо визначає ефективність виробничих процесів конкурентоспроможність продукції та фінансові результати господарської діяльності. В умовах трансформаційної економіки України а також глобалізації світових господарських зв'язків питання раціональної організації системи матеріально-технічного забезпечення набувають особливої актуальності для вітчизняних підприємств оскільки правильне планування закупівель оптимізація запасів та контроль за їх використанням дозволяють підвищити продуктивність виробництва знизити витрати та забезпечити стабільність функціонування підприємства на ринку.

Теоретичне осмислення сутності матеріально-технічного забезпечення потребує комплексного аналізу наукових поглядів вітчизняних та зарубіжних учених. Основні підходи до визначення економічної сутності МТЗ систематизовано з урахуванням їхніх ключових характеристик (детальніше див. таблицю 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення економічної сутності матеріально-технічного забезпечення

Автор	Визначення	Характеристики
Н. І. Чухрай [11]	Система заходів щодо забезпечення підприємства необхідними матеріальними ресурсами в потрібній кількості, відповідної якості, у встановлений термін та з мінімальними витратами.	Акцент на чотирьох параметрах ефективного забезпечення: кількість, якість, час, вартість.

Є. В, Крикавський [12]	Інтегрована функція управління матеріальними потоками, що охоплює процеси планування потреби в ресурсах, організації постачання, контролю запасів, транспортування та складування.	Процесний підхід, розгляд МТЗ як багаторівневої структури, що взаємодіє з іншими функціональними підсистемами.
А. Д. Поливаний [13]	Матеріально-технічна база аграрного підприємства — це сукупність засобів і предметів праці, які використовуються в сільськогосподарському виробництві. Вона включає землю, техніку, обладнання, будівлі, транспорт, корми, насіння, добрива та інші ресурси, що забезпечують ефективність виробничого процесу.	Земля як головний засіб сільськогосподарського виробництва. Техніка та обладнання (трактори, комбайни, сільськогосподарські машини). Енергетичні ресурси (електросилові установки, двигуни).
М. А, Окландер[14]	Комплекс заходів з організації руху матеріальних ресурсів від постачальників до виробничих підрозділів підприємства	Організаційний аспект, фокус на просторовому переміщенні ресурсів.

Джерело: систематизовано автором на основі [11–14].

Аналіз наукових джерел дозволяє виокремити декілька підходів до визначення економічної сутності матеріально-технічного забезпечення. Функціональний підхід розглядає МТЗ як сукупність функцій з постачання підприємства матеріальними ресурсами. Процесний підхід акцентує увагу на послідовності операцій від визначення потреби до доставки ресурсів на місце споживання. Системний підхід трактує МТЗ як складну організаційно-економічну систему з множиною взаємопов'язаних елементів [15]. Найбільш повним є системно-логістичне визначення, за яким матеріально-технічне забезпечення – це організаційно-економічна система управління потоками матеріальних ресурсів, що забезпечує безперервність виробничих процесів через оптимізацію процесів планування, закупівлі, транспортування, складування та контролю матеріальних ресурсів при мінімізації сукупних витрат. Таке визначення інтегрує функціональний, процесний та системний аспекти МТЗ і відповідає сучасним логістичним концепціям управління.

Значення ефективної системи матеріально-технічного забезпечення для діяльності підприємства важко переоцінити. За даними Державної служби статистики України, частка витрат на матеріальні ресурси в структурі собівартості продукції промислових підприємств становить від 60% до 85% [16]. Незначне підвищення ефективності управління матеріальними ресурсами може суттєво вплинути на фінансові результати господарювання.

Основними напрямками впливу системи матеріально-технічного забезпечення (МТЗ) на ефективність діяльності підприємства є комплекс заходів, що забезпечують раціональне використання ресурсів, стабільність виробничих процесів і підвищення фінансових результатів.

Забезпечення безперервності виробничих процесів шляхом своєчасного постачання необхідних матеріалів, комплектуючих і запасних частин у потрібній кількості, належної якості та у встановлені терміни. Це дозволяє уникати простоїв обладнання, зменшувати ризик зриву виробничих графіків і забезпечувати стабільне виконання замовлень.

Оптимізація рівня виробничих запасів та зниження витрат на їх утримання, що сприяє підвищенню оборотності активів і ефективнішому використанню оборотного капіталу. Раціональне управління запасами дає змогу мінімізувати витрати на зберігання, страхові запаси та втрати від псування або морального старіння матеріалів. Підвищення якості продукції за рахунок використання сертифікованих і високоякісних матеріальних ресурсів, отриманих від надійних постачальників. Вибір перевірених контрагентів і контроль якості постачань формують передумови для стабільної якості готової продукції, що позитивно впливає на репутацію підприємства та довіру споживачів.

Зниження собівартості продукції завдяки впровадженню сучасних методів планування, контролю та обліку матеріальних ресурсів, а також оптимізації логістичних процесів.

Раціональне використання матеріалів у виробництві дозволяє скоротити витрати на одиницю продукції, що підвищує рентабельність і

конкурентоспроможність підприємства. Підвищення гнучкості виробництва та конкурентоспроможності підприємства шляхом створення ефективної системи МТЗ, здатної швидко реагувати на зміни ринкового попиту, впроваджувати нові технології й адаптувати асортимент продукції до потреб споживачів. Своєчасне постачання ресурсів у поєднанні з високим рівнем організації логістичних процесів забезпечує стабільність виробництва й сприяє зміцненню позицій підприємства на ринку. Система МТЗ виступає не лише інструментом забезпечення виробництва матеріальними ресурсами, а й стратегічним чинником формування економічної стійкості, ефективності господарської діяльності та довгострокового розвитку підприємства.

Структура системи матеріально-технічного забезпечення підприємства є багаторівневою та багатоелементною. На функціональному рівні можна виділити такі основні підсистеми: підсистема планування матеріально-технічного забезпечення включає визначення потреби в матеріальних ресурсах, розрахунок нормативів запасів, складання планів закупівель та бюджетів матеріально-технічного забезпечення.

За методологією Г В Савицької планування потреби матеріально-технічних ресурсів здійснюється на основі виробничих програм норм витрат матеріалів планів модернізації обладнання та графіків ремонтних робіт [17]. Точність і своєчасність планування безпосередньо впливають на ефективність усієї системи МТЗ оскільки від цього залежить рівень забезпеченості виробництва необхідними ресурсами та уникнення надлишкових чи критично низьких запасів. Підсистема організації закупівель охоплює комплекс взаємопов'язаних процесів серед яких вибір надійних постачальників укладання договорів на постачання формування замовлень контроль за їх виконанням та оцінка результатів співпраці. Сучасні підходи до організації закупівель базуються на принципах прозорого конкурсного відбору постачальників довгострокового партнерства електронних закупівель та інтеграції цифрових систем управління закупівлями що дозволяє оперативно відстежувати обсяги поставок терміни доставки та якість матеріалів. Ефективна

організація закупівель забезпечує оптимальне співвідношення ціни та якості ресурсів зменшує витрати на зберігання та транспортування підвищує фінансову стійкість підприємства та сприяє безперебійності виробничих процесів.

Підсистема управління запасами посідає ключове місце у структурі матеріально-технічного забезпечення підприємства, оскільки саме вона забезпечує безперервність виробничого процесу при мінімально можливому відволіканні оборотних коштів. Її ефективне функціонування визначає здатність підприємства підтримувати стабільний виробничий ритм, своєчасно реагувати на зміни у попиті та уникати як дефіциту матеріальних ресурсів, так і їх надлишкового накопичення. Як зазначає І. А. Бланк, виробничі запаси слід розглядати не лише як необхідний елемент забезпечення діяльності, а й як фактор, що спричиняє іммобілізацію оборотного капіталу. Тому управління запасами повинно ґрунтуватися на принципах економічної доцільності, що передбачає визначення оптимального рівня їх утримання залежно від обсягів виробництва, сезонних коливань попиту та умов постачання [18]. Оптимізація запасів сприяє підвищенню ефективності використання матеріальних ресурсів, зниженню витрат на їх зберігання та поліпшенню загальних фінансових результатів підприємства.

Сучасна концепція управління запасами передбачає застосування економіко-математичних моделей і аналітичних інструментів для розрахунку оптимальних параметрів - розміру замовлення, точки повторного замовлення, рівня страхових запасів. Використання таких моделей дозволяє забезпечити баланс між вартістю утримання запасів і витратами, пов'язаними з можливим дефіцитом матеріалів. Крім того, автоматизація процесів планування запасів за допомогою ERP-систем і програмних модулів управління постачаннями підвищує точність прогнозування потреб та оперативність прийняття управлінських рішень. Важливою складовою системи матеріально-технічного забезпечення є також транспортно-складське господарство, яке виконує функції з організації фізичного переміщення, зберігання й обліку матеріальних

ресурсів. Ефективність його роботи значною мірою залежить від оптимального розміщення складських приміщень, раціонального планування логістичних маршрутів та впровадження сучасних технологій складування. Як зазначається у наукових дослідженнях [19], застосування систем штрихового кодування, адресного зберігання, автоматизованих засобів обліку та управління запасами дозволяє суттєво скоротити час виконання операцій, підвищити точність відвантаження і зменшити ризики втрат. Оптимізація транспортно-складських процесів сприяє прискоренню обороту матеріальних ресурсів, зменшенню логістичних витрат та забезпеченню стабільності виробничого циклу. У комплексі з ефективною системою управління запасами це формує гнучку та надійну інфраструктуру матеріально-технічного забезпечення, яка забезпечує конкурентоспроможність підприємства на сучасному ринку.

Підсистема контролю та обліку включає нормативно-методичне забезпечення обліку матеріалів, контроль за дотриманням норм витрат, проведення інвентаризацій та аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів. Відповідно до П(С)БО 9 «Запаси», облік матеріальних ресурсів здійснюється за первісною вартістю, яка включає ціну придбання та витрати на доставку [20]. З організаційної точки зору система матеріально-технічного забезпечення включає відділ матеріально-технічного постачання, складське господарство, транспортний відділ та відділ головного механіка. Кожен із цих підрозділів виконує визначені функції та взаємодіє з іншими службами підприємства для забезпечення безперебійного руху матеріальних ресурсів. Організаційна структура служби МТЗ може бути побудована за функціональним, товарним або змішаним принципом, що дозволяє враховувати специфіку виробничих процесів, обсяги та види матеріалів, особливості постачання та зберігання. Вибір конкретної структури впливає на ефективність управління запасами, швидкість обробки замовлень та контроль за використанням матеріалів і спрямований на забезпечення оптимальної координації між підрозділами підприємства для досягнення високого рівня продуктивності та зниження витрат на матеріально-технічне забезпечення.

За об'єктами забезпечення матеріальні ресурси класифікуються на:

- сировину та основні матеріали, які входять до складу продукції та становлять її матеріальну основу;
- допоміжні матеріали, які сприяють виробничому процесу, але не входять до складу продукції (мастильні матеріали, миючі засоби тощо);
- паливо та енергію для технологічних цілей;
- запасні частини для ремонту та обслуговування обладнання;
- малоцінні та швидкозношувані предмети, які використовуються протягом короткого періоду [21].

Історія розвитку систем матеріально-технічного забезпечення в Україні пройшла декілька етапів. У радянський період діяла централізована система МТЗ з плановим розподілом ресурсів через спеціалізовані організації Держпостачу. Перехід до ринкової економіки зумовив формування децентралізованої системи закупівель, розвиток оптової торгівлі засобами виробництва та конкуренції між постачальниками [22].

Сучасний етап розвитку систем МТЗ характеризується впровадженням логістичних концепцій управління матеріальними потоками. Провідні світові компанії використовують концепції "точно в строк" (Just-in-Time), "ощадливого виробництва" (Lean Production), інтегрованого управління ланцюгами постачань (Supply Chain Management). Зазначені концепції спрямовані на мінімізацію рівня запасів, синхронізацію постачань з виробничими потребами та інтеграцію інформаційних систем підприємства з системами постачальників. Особливої уваги заслуговує концепція управління ланцюгами постачань, яка передбачає координацію всіх учасників процесу руху матеріальних потоків від первинних постачальників до кінцевих споживачів. За визначенням Є.В. Крикавського, управління ланцюгами постачань являє собою інтегрований підхід до планування та контролю матеріальних і супутніх потоків, що дозволяє досягти синергетичного ефекту від координації дій всіх учасників ланцюга [23].

Цифрова трансформація економіки зумовлює впровадження інформаційних технологій у систему матеріально-технічного забезпечення,

зокрема сучасні підприємства застосовують ERP-системи для автоматизації процесів планування потреб, оформлення замовлень та обліку матеріалів, системи електронних закупівель (e-procurement) для організації конкурсних процедур і взаємодії з постачальниками, технології штрихового кодування та RFID для автоматичної ідентифікації матеріалів, а також системи управління складом (WMS) з метою оптимізації складських процесів і контролю руху запасів.

Впровадження цифрових технологій у сфері матеріально-технічного забезпечення підприємств відкриває нові можливості для підвищення ефективності управлінських процесів. Сучасні інформаційні системи забезпечують прозорість всіх етапів постачання від оформлення замовлень до контролю руху матеріальних ресурсів на складі. Швидкий обмін даними між підрозділами автоматизація обліку запасів та цифровий моніторинг поставок значно зменшують ризик виникнення помилок і затримок та сприяють оперативному прийняттю управлінських рішень на основі об'єктивного аналізу даних. Крім того цифрові технології відкривають можливості для прогнозування потреб у матеріалах оптимізації запасів та зменшення витрат на зберігання що в цілому підвищує фінансову стійкість підприємства

Нормативно-правова база матеріально-технічного забезпечення в Україні є комплексною та включає низку законодавчих та нормативних документів що регламентують правові фінансові та технічні аспекти діяльності підприємств. До основних джерел належать: Цивільний кодекс України який визначає порядок укладання та виконання договірних відносин між покупцями та постачальниками а також встановлює відповідальність сторін у разі невиконання договірних умов [24]. Закон України «Про підприємництво» який формує правові засади здійснення господарської діяльності захисту прав суб'єктів підприємництва та забезпечення прозорих умов конкуренції. Закон України «Про публічні закупівлі», що регулює процедури закупівель у державному та комунальному секторах встановлює стандартизовані вимоги до конкурсних процедур та забезпечує прозорість використання бюджетних

коштів [25]. Положення та стандарти бухгалтерського обліку що регламентують порядок обліку запасів відображення операцій з матеріалами та контроль за їх використанням Галузеві нормативи витрат матеріалів технічні умови на матеріальні ресурси та стандарти якості які визначають допустимі норми використання та параметри продукції

Аналіз чинного законодавства та нормативно-правової бази вказує на ряд актуальних проблем і напрямів вдосконалення Зокрема необхідно створити стимули для впровадження енергоефективних та ресурсозберігаючих технологій розвивати механізми використання вторинної сировини забезпечувати гармонізацію вітчизняних стандартів якості матеріалів з міжнародними вимогами та спрощувати процедури митного оформлення імпорتنих ресурсів Окрему увагу слід приділяти розвитку інфраструктури електронної комерції та впровадженню цифрових платформ які забезпечують ефективну взаємодію підприємств із постачальниками В умовах євроінтеграції України особливої актуальності набуває адаптація систем матеріально-технічного забезпечення до вимог європейських стандартів Це стосується насамперед екологічних норм і стандартів щодо безпечного використання матеріалів та утилізації відходів систем управління якістю відповідно до стандартів ISO 9001 що забезпечують високу надійність продукції та послуг принципів корпоративної соціальної відповідальності які регламентують етичні та прозорі відносини з постачальниками та контрагентами.

Отже, можна дійти висновку, що матеріально-технічне забезпечення є складною організаційно-економічною системою, ефективність якої значною мірою визначає конкурентоспроможність підприємства. Сучасні тенденції розвитку систем МТЗ пов'язані з впровадженням логістичних концепцій управління, цифровізацією процесів постачання, інтеграцією з глобальними ланцюгами постачань та адаптацією до вимог сталого розвитку. Для вітчизняних підприємств особливо важливим є опанування передових методів управління МТЗ з метою підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням

Ефективне управління матеріально-технічним забезпеченням (МТЗ) є важливим аспектом діяльності підприємств, оскільки безпосередньо впливає на їхню конкурентоспроможність та фінансові результати. Оцінка ефективності управління МТЗ дозволяє виявити резерви для зниження витрат, покращення якості продукції та послуг, а також підвищення рівня задоволеності споживачів. Існують різні підходи до оцінювання ефективності управління МТЗ. Одним із основних є використання фінансово-економічних показників, таких як: оборотність запасів визначає швидкість обігу матеріальних ресурсів у виробничому процесі. Високий рівень оборотності свідчить про ефективне управління запасами та зменшення витрат на їх зберігання. Коефіцієнт використання матеріальних ресурсів: показує, наскільки ефективно використовуються закуплені матеріали в процесі виробництва. Високий коефіцієнт свідчить про раціональне використання ресурсів та зниження витрат. Частка витрат на логістику у загальних витратах дозволяє оцінити ефективність організації постачання та зберігання матеріальних ресурсів. Зниження цього показника свідчить про оптимізацію логістичних процесів [26].

Крім кількісних методів, важливе значення мають якісні оцінки. Індекс забезпеченості виробництва ресурсами визначає рівень забезпеченості підприємства необхідними матеріальними ресурсами для безперебійного виробничого процесу. Рівень задоволеності споживачів оцінює, наскільки своєчасно та в необхідній кількості постачаються матеріальні ресурси, що впливає на якість кінцевої продукції. Індекс ефективності складських операцій дозволяє оцінити ефективність управління складськими запасами, включаючи рівень їх обігу та збереження.

Для комплексної оцінки ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням (МТЗ) підприємства застосовуються інтегровані методи, які поєднують як кількісні, так і якісні показники діяльності. Один із таких підходів використання балансових моделей, що дає змогу аналізувати

взаємозв'язок між різними складовими системи МТЗ, виявляти резерви підвищення ефективності та визначати загальний рівень продуктивності управлінських процесів.

Іншим методом є системний аналіз, який передбачає розгляд МТЗ як складної системи, що включає постачання, зберігання, обробку та розподіл матеріальних ресурсів. Системний аналіз дозволяє виявити вузькі місця в процесах управління та запропонувати шляхи їх оптимізації. На практиці підприємства застосовують різні методи оцінки ефективності управління МТЗ залежно від специфіки своєї діяльності. Наприклад, у будівництві важливим є аналіз обсягу та динаміки основних засобів, таких як машини та механізми, що використовуються у виробничому процесі. Оцінка ефективності використання цих засобів дозволяє визначити рівень їх зносу та потребу в оновленні, що впливає на загальну продуктивність підприємства [27].

З метою комплексної оцінки ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства доцільно використовувати систему показників (детальніше див. таблицю 1.2), яка містить основні критерії оцінювання, алгоритм їх розрахунку та економічне тлумачення отриманих результатів.

Таблиця 1.2

Основні показники ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням

Показник	Формула	Інтерпретація	Ціль оцінювання
Оборотність запасів	Виручка / Середні запаси	Визначає швидкість обігу матеріалів у виробництві	Оптимізація запасів та зменшення витрат на зберігання
Коефіцієнт використання матеріалів	Використані матеріали / Закуплені матеріали	Оцінює ефективність використання ресурсів	Підвищення ефективності виробничого процесу

Частка витрат на логістику	Витрати на логістику / Загальні витрати * 100%	Показує відсоток витрат на організацію постачання	Контроль та зниження логістичних витрат
Індекс забезпеченості	Обсяг отриманих ресурсів / Плановий обсяг потреб	Визначає забезпеченість виробництва необхідними ресурсами	Забезпечення безперервності виробничого процесу
Час обороту матеріалів	Середні запаси / Середньодобові витрати	Визначає період, необхідний для повного використання запасів	Планування закупівель та виробничих циклів
Відсоток виконання плану постачання	Кількість отриманих поставок / Кількість запланованих поставок * 100%	Показує своєчасність поставок	Підвищення надійності постачальників
Рівень аварійних простоїв через нестачу матеріалів	Кількість годин простоїв / Загальний час роботи * 100%	Визначає частку виробничих зупинок через брак ресурсів	Мінімізація втрат виробництва

Джерело: складено за матеріалами [28-31].

Сучасні тенденції розвитку управління МТЗ передбачають активне впровадження цифрових технологій та автоматизованих систем. Дослідження показують, що використання ERP-систем дозволяє підвищити точність планування потреби в матеріальних ресурсах на 20-30% та скоротити час обробки замовлень на постачання [32]. Автоматизація процесів управління запасами сприяє зменшенню людського фактору при прийнятті рішень та забезпечує можливість оперативного реагування на зміни попиту. Важливим напрямом підвищення ефективності управління МТЗ є застосування методології «Just-in-Time» (точно в строк), яка передбачає мінімізацію складських запасів через синхронізацію постачання матеріалів з виробничими потребами. За даними досліджень, впровадження принципів JIT дозволяє

знизити витрати на утримання запасів до 40% та звільнити значні фінансові ресурси для інших потреб підприємства [33]. Однак застосування методології вимагає високого рівня координації з постачальниками та надійності логістичних ланцюгів.

Аналіз ризиків у системі управління МТЗ становить окремий напрям оцінювання ефективності. До основних ризиків належать затримки поставок, коливання цін на сировину, порушення якості матеріалів та логістичні збої. Фахівці наголошують на необхідності формування резервних запасів критично важливих матеріалів та диверсифікації бази постачальників для мінімізації ризиків [34]. Оцінка ризиків проводиться через визначення ймовірності настання несприятливих подій та розрахунок потенційних збитків від їх реалізації [35]. Показники ефективності управління МТЗ доцільно розглядати в контексті загальної стратегії підприємства. Для виробничих компаній критичним є забезпечення безперервності технологічного процесу, тому особлива увага приділяється індексу забезпеченості та рівню аварійних простоїв. Торговельні підприємства орієнтуються насамперед на показники оборотності запасів та частку логістичних витрат, оскільки швидкість обороту товарів безпосередньо впливає на прибутковість бізнесу [36].

Бенчмаркінг є ефективним інструментом порівняльного аналізу показників управління МТЗ. Порівняння власних результатів з показниками провідних компаній галузі дозволяє виявити відставання та визначити пріоритетні напрями вдосконалення. Систематичне проведення бенчмаркінгу сприяє формуванню культури безперервного покращення процесів та стимулює пошук інноваційних рішень [37]. Екологічні аспекти управління МТЗ набувають дедалі більшого значення в контексті сталого розвитку. Оцінка екологічної ефективності включає показники обсягу відходів виробництва, рівня вторинного використання матеріалів та енергоефективності логістичних процесів. Підприємства, які впроваджують принципи циркулярної економіки, досягають не лише екологічних, а й економічних переваг через зниження витрат на сировину та утилізацію відходів. Інтеграція управління МТЗ з

іншими функціональними напрямками діяльності підприємства забезпечує синергетичний ефект. Взаємодія відділів закупівель, виробництва, логістики та фінансів має будуватися на основі єдиної інформаційної платформи та узгоджених цілей [38]. Міжфункціональна координація дозволяє оптимізувати загальні витрати підприємства та підвищити швидкість реагування на зміни ринкового середовища.

Оцінка ефективності постачальників є невід'ємною складовою управління МТЗ. Критерії оцінювання включають якість продукції, своєчасність виконання замовлень, гнучкість умов співпраці та рівень цін. Формування рейтингу постачальників на основі багатокритеріального аналізу дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо вибору партнерів та умов контрактів [39]. Результати оцінювання використовуються для проведення переговорів та стимулювання постачальників до покращення якості обслуговування. Моніторинг показників ефективності управління МТЗ має здійснюватися регулярно з визначеною періодичністю. Оперативний контроль проводиться щоденно або щотижнево для виявлення поточних відхилень та оперативного усунення проблем. Тактичний аналіз виконується щомісяця або щокварталу для оцінки динаміки показників та коригування планів. Стратегічний аудит реалізується щорічно з метою всебічної оцінки системи управління МТЗ та визначення напрямів її розвитку на наступний період.

Прогнозування потреб у матеріальних ресурсах базується на аналізі статистичних даних минулих періодів та врахуванні факторів, що впливають на споживання матеріалів. Рекомендується використовувати комбіновані моделі прогнозування, які поєднують експертні оцінки з математичними методами екстраполяції трендів. Точність прогнозів безпосередньо впливає на ефективність планування закупівель та формування оптимальних розмірів запасів [40].

Контролінг у системі управління МТЗ передбачає постійний моніторинг відхилень фактичних показників від планових та аналіз причин розбіжностей. Система контролінгу включає встановлення цільових значень показників,

вимірювання фактичних результатів, аналіз відхилень та розробку коригувальних заходів. Ефективна система контролінгу дозволяє виявляти проблеми на ранніх стадіях та оперативно вживати заходів для їх усунення.

Вибір методики оцінювання залежить від масштабів підприємства, специфіки виробництва та наявних даних. Для великих компаній доцільним є комплексний підхід із інтегрованими показниками та системним аналізом, тоді як для малих підприємств достатньо фінансово-економічних показників.

У результаті, методичні підходи до оцінювання ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням дозволяють отримати об'єктивну картину використання ресурсів та оптимізувати процеси постачання, що підвищує загальну ефективність діяльності підприємства.

Висновки до 1 розділу

Проведений аналіз теоретичних аспектів управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства дозволяє констатувати його визначальну роль у забезпеченні ефективності виробничих процесів, конкурентоспроможності продукції та фінансової стійкості господарюючого суб'єкта. Матеріально-технічне забезпечення слід розглядати як складну організаційно-економічну систему, що інтегрує планування потреб у матеріальних ресурсах, організацію закупівель, управління запасами, транспортно-складське господарство та контроль за їх використанням. Системний підхід до функціонування МТЗ дозволяє поєднати процесний, функціональний та логістичний аспекти діяльності підприємства, що сприяє оптимізації виробничих циклів та мінімізації витрат на матеріальні ресурси.

Сучасні тенденції розвитку систем МТЗ характеризуються впровадженням цифрових технологій, автоматизованих інформаційних систем управління, електронних закупівель, технологій штрихового кодування та RFID, а також інтеграцією в глобальні ланцюги постачань. Використання таких інструментів забезпечує прозорість і контроль на всіх етапах руху матеріальних

ресурсів, підвищує оперативність прийняття управлінських рішень, дозволяє зменшити ризики дефіциту чи надлишку запасів та сприяє підвищенню фінансової стабільності підприємства. Принципи «точно в строк» та концепція Lean Production спрямовані на мінімізацію запасів, оптимізацію логістичних процесів та підвищення рентабельності виробництва.

Оцінка ефективності управління МТЗ повинна здійснюватися комплексно, із врахуванням фінансово-економічних показників, таких як оборотність запасів, коефіцієнт використання матеріальних ресурсів, частка витрат на логістику, а також якісних індикаторів, серед яких рівень забезпеченості виробництва ресурсами, своєчасність постачання та ефективність роботи постачальників. Інтеграція системи управління МТЗ з іншими функціональними напрямками діяльності підприємства забезпечує синергетичний ефект, дозволяє оптимізувати загальні витрати та підвищити здатність підприємства швидко реагувати на зміни ринкового середовища.

Особливе значення має нормативно-правова база, яка регламентує правові, фінансові та технічні аспекти діяльності в сфері матеріально-технічного забезпечення. Актуальними завданнями є адаптація систем МТЗ до європейських стандартів якості та екологічних вимог, впровадження ресурсозберігаючих технологій та цифрових платформ для забезпечення прозорості та ефективності процесів закупівель.

Отже, матеріально-технічне забезпечення виступає стратегічним інструментом розвитку підприємства, а ефективне управління ним забезпечує безперервність виробничих процесів, раціональне використання ресурсів, підвищення фінансових результатів та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Цифровізація, інтеграція з глобальними ланцюгами постачань та орієнтація на принципи сталого розвитку створюють передумови для формування ефективної, гнучкої та надійної системи МТЗ, здатної адаптуватися до сучасних економічних та технологічних викликів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ НА ТОВ «БЦЗ ТРІБО»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Білоцерківський завод «Трібо» (надалі – ТОВ «БЦЗ Трібо») є суб'єктом господарювання, що здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України. Підприємство функціонує на основі Статуту та керується нормами Закону України «Про підприємництво» та Цивільного кодексу України.

Основні реквізити підприємства:

- Повна назва: Товариство з обмеженою відповідальністю «Білоцерківський завод «Трібо».
- Організаційно-правова форма: товариство з обмеженою відповідальністю (код за КОПФГ 240).
- Код ЄДРПОУ: 35046274.
- Юридична адреса: просп. Незалежності, буд. 95, м. Біла Церква, Київська обл., 09108, Україна.
- Вид економічної діяльності: Виробництво неметалевих мінеральних виробів, н.в.і.у. (код за КВЕД 23.99).
- Інші:
 - 45.31 Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів
 - 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах
 - 49.41 Вантажний автомобільний транспорт
 - 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
 - 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
 - 47.91 Агентства нерухомості
 - 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет
- Розмір статутного капіталу: 97164360,69 грн..

Підприємство спеціалізується на виробництві неметалевих мінеральних виробів, що свідчить про його приналежність до матеріаломісткого сектору промисловості. Організаційна структура управління підприємством має лінійно-функціональний характер, що передбачає чітку ієрархію підпорядкування та розподіл функціональних обов'язків між структурними підрозділами. Вищим органом управління є Загальні збори учасників, поточне керівництво здійснює Директор підприємства - Савчук Олег Васильович [41].

Чисельність персоналу підприємства протягом аналізованого періоду демонструє негативну динаміку: зменшення з 317 осіб у 2021 році до 243 осіб у 2023 році (скорочення на 74 особи або 23,3%), що може бути пов'язано як з оптимізацією виробничих процесів, так і з впливом зовнішніх факторів, включаючи воєнний стан в Україні. З метою комплексного оцінювання фінансово-господарської діяльності ТОВ «БЦЗ Трібо» проаналізовано динаміку економічних показників за 2021-2024 рр., (детальніше див. таблицю 2.1)

Таблиця 2.1

Основні економічні показники діяльності ТОВ «БЦЗ Трібо» за 2021-2024 рр., тис. грн

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення 2024/2021 (+/-)	Темп приросту 2024/2021, %
Чистий дохід від реалізації продукції	439 918,00	314 341,00	362 930,00	427 931,00	-11 987,00	-2,72
Собівартість реалізов. продукції	346 889,00	254 324,00	257 173,00	346 395,00	-494	-0,14
Валовий прибуток	93 029,00	60 017,00	105 757,00	81 536,00	-11 493,00	-12,35
Адміністративні витрати	63 925,00	43 491,00	59 975,00	41 589,00	-22 336,00	-34,94
Витрати на збут	25 907,00	18 925,00	10 144,00	13 731,00	-12 176,00	-47,00
Інші операційні доходи	32 349,00	27 720,00	18 303,00	23 862,00	-8 487,00	-26,23
Інші операційні витрати	54 315,00	27 218,00	28 356,00	18 465,00	-35 850,00	-66,00
Фін. результат від операц. діяльності	-18 769,00	-1 897,00	25 585,00	31 613,00	50 382,00	x
Чистий фінансовий результат	-7 620,00	-1 565,00	12 339,00	24 309,00	31 929,00	x

Джерело: складено автором на основі форми № 2 «Звіт про фінансові результати» підприємства за 2021-2024 рр. Додатки Є-І, Н-О.

Аналіз даних таблиці 2.1 свідчить про стійку позитивну динаміку фінансових результатів діяльності підприємства у 2024 році. Чистий дохід від реалізації продукції досяг 427 931 тис. грн., що майже повністю відновило докризовий рівень 2021 року та демонструє зростання на 17,9% порівняно з 2023 роком. Це підтверджує успішну адаптацію підприємства до умов воєнного часу та ефективність стратегії відновлення виробничих потужностей. Собівартість реалізованої продукції зросла пропорційно до обсягів виробництва (346 395 тис. грн.), проте валовий прибуток знизився до 81 536 тис. грн. через зростання матеріальних витрат та енергоносіїв. Водночас значне скорочення адміністративних витрат на 30,6% (до 41 589 тис. грн.) та інших операційних витрат на 34,9% (до 18 465 тис. грн.) свідчить про ефективну оптимізацію операційних процесів та режим економії. Найважливішим досягненням є зростання чистого прибутку до 24 309 тис. грн., що майже вдвічі перевищує показник 2023 року та демонструє найкращий результат за весь аналізований період. Фінансовий результат від операційної діяльності (31 613 тис. грн.) підтверджує стабільність основної діяльності підприємства та створює фундамент для подальшого розвитку системи матеріально-технічного забезпечення.

Майновий стан підприємства характеризується структурою та динамікою активів, які відображають ресурсний потенціал господарської діяльності. Аналіз активів дозволяє визначити рівень забезпеченості підприємства основними та оборотними засобами, а також оцінити ефективність використання наявних ресурсів. Вивчення співвідношення між окремими складовими активів дає змогу виявити тенденції у формуванні майна підприємства та можливі диспропорції у його структурі (детальніше див. таблицю. 2.2). Аналіз майнового стану підприємства показує суттєве зростання валюти балансу у 2024 році до 689 230 тис. грн. (+27,4% до 2023 року), що свідчить про активне нарощування виробничих потужностей та масштабування діяльності. Структура активів трансформувалася на користь оборотних активів,

які досягли 63,1% валюти балансу, що відображає зростання операційної активності підприємства.

Таблиця 2.2

Аналіз складу та структури активів ТОВ «БЦЗ Трібо» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Структура активів, %	Темп зміни 2023/2021, %
	тис. грн	тис. грн	тис. грн	2021	2022
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	2268,00	1638,00	1070,00	0,40	0,30
Незавершені кап. інвестиції	2350,00	10479,00	12695,00	0,40	1,90
Основні засоби	218609,00	195001,00	194565,00	38,30	35,20
Довгострокові фін. інвестиції	27999,00	27999,00	27999,00	4,90	5,10
Усього необорот. активів	251226,00	235117,00	236329,00	44,10	42,50
II. Оборотні активи					
Запаси	125639,00	118771,00	114408,00	22,00	21,50
Дебіторська заборгованість: за продукцію, товари	74935,00	41151,00	1968,00	13,10	7,40
з бюджетом	5879,00	1423,00	709,00	1,00	0,30
Інша поточна дебіторська заборгованість	76087,00	62736,00	114035,00	13,40	11,30
Грошові кошти та їх еквіваленти	35331,00	93482,00	73167,00	6,20	16,90
Інші оборотні активи	978,00	622,00	351,00	0,20	0,10
Усього оборотних активів	318849,00	318185,00	304638,00	55,90	57,50
БАЛАНС	570075,00	553302,00	540967,00	100,00	100,00

Джерело: складено автором на основі форми № 1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)» підприємства за 2021-2023 рр. Додатки А-В.

Необоротні активи становлять 36,9%, їх абсолютна величина зросла до 254 235 тис. грн. завдяки збільшенню основних засобів на 14,0% (до 221 758 тис. грн.), що підтверджує продовження програми модернізації виробництва. Особливо помітним є динамічне зростання оборотних активів на 42,8% - з 304 638 тис. грн. до 434 995 тис. грн.. Запаси збільшилися на 29,8% (до 148 538 тис.

грн.), що пов'язано з нарощуванням виробничих обсягів та формуванням страхових резервів. Критичним моментом є різке зростання іншої поточної дебіторської заборгованості до 198 010 тис. грн. (+73,7%), що може свідчити про розширення умов кредитування покупців або виникнення проблем з інкасацією. Дебіторська заборгованість за продукцію відновилася до 41 030 тис. грн. після аномально низького рівня 2023 року. Грошові кошти скоротилися до 46 757 тис. грн. (-36,1%), що є результатом активного реінвестування у розширення виробництва. Загалом майновий стан характеризується позитивною динамікою розвитку з орієнтацією на зростання операційної діяльності.

Оцінка ліквідності підприємства є ключовим елементом фінансового аналізу, що дозволяє визначити здатність компанії своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання перед кредиторами та постачальниками. Ліквідність відображає фінансову стійкість підприємства в умовах нестабільного ринку та впливу різних економічних факторів. Для комплексної оцінки використовуються різні показники, серед яких: коефіцієнт поточної ліквідності, швидкої ліквідності та абсолютної ліквідності, що дозволяє всебічно оцінити стан ліквідних активів та їх відповідність короткостроковим зобов'язанням. Детальніше про структуру ліквідних активів та методику розрахунку основних коефіцієнтів можна ознайомитися у таблиці 2.3. Такий аналіз дає змогу менеджменту приймати обґрунтовані рішення щодо фінансового планування, оптимізації обігових коштів та управління кредиторською заборгованістю.

Аналіз показників ліквідності у 2024 році свідчить про збереження високого рівня платоспроможності підприємства, хоча спостерігається певне зниження окремих коефіцієнтів порівняно з 2023 роком. Коефіцієнт поточної ліквідності становить 4,60, що все ще значно перевищує нормативне значення ($\geq 2,0$), хоча знизився з 7,61. На 1 грн. поточних зобов'язань припадає 4,60 грн. оборотних активів, що забезпечує достатній запас фінансової міцності. Зниження показника пов'язане зі зростанням короткострокових зобов'язань на

фоні активізації виробничої діяльності та залученням короткострокового кредиту банку (39 990 тис. грн.). Коефіцієнт швидкої ліквідності (3,03) залишається вище нормативу, що підтверджує можливість підприємства погасити термінові зобов'язання без реалізації запасів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (0,49) дещо знизився через скорочення грошових коштів, але все ще перевищує критичне значення 0,2. Найважливішим позитивним аспектом є суттєве зростання власного оборотного капіталу до 338 695 тис. грн. (+28,0%), що створює надійну базу для фінансування поточної операційної діяльності та розширення виробництва. Загалом підприємство зберігає високу фінансову стійкість з достатнім рівнем ліквідності для виконання всіх короткострокових зобов'язань.

Таблиця 2.3

Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «БЦЗ Трібо» за 2021-2024 рр.

Показник	Формула розрахунку	Норматив	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2021
Коефіцієнт поточної ліквідності	$K_{пл} = \frac{OA}{ПЗ}$	$\geq 2,0$	4,76	6,14	7,61	4,6	-0,16
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$K_{шл} = \frac{(OA - \text{Запаси})}{ПЗ}$	$\geq 1,0$	2,88	3,85	4,75	3,03	0,15
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{ал} = \frac{ГК}{ПЗ}$	$\geq 0,2$	0,53	1,8	1,83	0,49	-0,04
Власний оборотний капітал, тис. грн.	$ВОК = OA - ПЗ$	> 0	251 816,00	266 360,00	264 603,00	338 695,00	86 879,00

Джерело: розраховано автором на основі форми № 1 «Баланс» підприємства. Додатки А-Е, Й-М.

Структура капіталу визначає фінансову стійкість підприємства та його здатність забезпечувати розвиток виробничо-господарської діяльності (детальніше див. таблицю 2.4).

Таблиця 2.4

**Склад та структура джерел фінансування ТОВ «БЦЗ Трібо»
за 2021-2024 рр.**

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Темп зміни 2024/2021, %
	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	
I. Власний капітал					
Зареєстрований капітал	97164,00	97164,00	97164,00	97164,00	0,00
Капітал у дооцінках	407472,00	407472,00	406510,00	407498,00	0,10
Додатковий капітал	11118,00	11118,00	11118,00	29411,00	164,56
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-12712,00	-14277,00	-13860,00	-58854,00	x
Усього власного капіталу	503042,00	501477,00	500932,00	592930,00	17,87
III. Поточні зобов'язання					
Короткострокові кредити банків	-	-	-	39990,00	x
Кредиторська заборгованість: за товари, роботи, послуги	33452,00	15071,00	8876,00	11646,00	-65,19
за розрахунками з бюджетом	663,00	329,00	2567,00	5465,00	724,28
за розрахунками зі страхування	741,00	386,00	586,00	972,00	31,17
за розрахунками з оплати праці	2736,00	1414,00	2184,00	3470,00	26,83
Поточні забезпечення	5845,00	6452,00	7594,00	10091,00	72,64
Інші поточні зобов'язання	23596,00	28173,00	18228,00	22933,00	-2,81
Усього поточних зобов'язань	67033,00	51825,00	40035,00	94567,00	41,07
БАЛАНС	570075,00	553302,00	540967,00	689230,00	20,90

Джерело: складено автором на основі форми № 1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)» підприємства. Додатки А-Е, Й-М.

Аналіз структури джерел фінансування у 2024 році свідчить про збереження високого рівня фінансової автономії підприємства при певній диверсифікації джерел капіталу. Власний капітал становить 86,0% валюти балансу, що є дуже високим показником, хоча знизився порівняно з 92,6% у

2023 році через залучення зовнішнього фінансування. Абсолютна величина власного капіталу зросла на 18,3% до 592 930 тис. грн. завдяки отриманню чистого прибутку та формуванню додаткового капіталу. Ключовим досягненням є повне покриття непокритого збитку та формування нерозподіленого прибутку у розмірі 58 854 тис. грн., що демонструє повне відновлення фінансового стану після збиткових періодів 2021-2022 років. Додатковий капітал зріс до 29 411 тис. грн. (+164,6%), що свідчить про додаткові внески учасників або капіталізацію резервів. У 2024 році підприємство вперше за аналізований період залучило зовнішнє фінансування: короткостроковий банківський кредит (39 990 тис. грн.) та цільове фінансування (1 733 тис. грн.), що пов'язано з реалізацією інвестиційних проектів та розширенням діяльності. Поточні зобов'язання зросли до 94 567 тис. грн. (+136,2% до 2023 року), але їх частка залишається помірною (13,7%). Зростання кредиторської заборгованості з бюджетом (+112,9%) пов'язане зі збільшенням обсягів діяльності та податкових зобов'язань. Загалом структура капіталу залишається консервативною з домінуванням власних джерел фінансування, що мінімізує фінансові ризики та забезпечує стабільність розвитку підприємства.

Фінансова стійкість характеризує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування та визначає його здатність протистояти негативним змінам економічної ситуації. Для оцінювання фінансової стійкості підприємства розраховано систему показників (детальніше див. таблицю 2.5).

Аналіз показників фінансової стійкості у 2024 році свідчить про збереження високого рівня фінансової незалежності ТОВ «БЦЗ Трібо» з певними коригуваннями внаслідок залучення позикового капіталу. Коефіцієнт автономії становить 0,860, що майже вдвічі перевищує нормативне значення ($\geq 0,5$) і підтверджує домінування власного капіталу у фінансуванні активів (86,0%). Незначне зниження порівняно з 2023 роком (0,926) є результатом стратегічного рішення про залучення банківського кредиту для фінансування розширення виробництва.

Таблиця 2.5

Показники фінансової стійкості ТОВ «БЦЗ Трібо» за 2021-2024 рр.

Показник	Формула	Норматив	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2021
Коефіцієнт автономії	$K_a = BK / ВБ$	$\geq 0,5$	0,88	0,91	0,93	0,86	-0,02
Коефіцієнт фінансової залежності	$K_{фз} = ВБ / BK$	$\leq 2,0$	1,13	1,10	1,08	1,16	0,03
Коефіцієнт фінансування	$K_f = BK / ПК$	$\geq 1,0$	7,50	9,68	12,51	6,15	-1,35
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$K_m = BOK / BK$	0,2-0,5	0,50	0,53	0,53	0,57	0,07
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів	$K_{зоа} = BOK / OA$	$\geq 0,1$	0,79	0,84	0,87	0,78	-0,01

Джерело: розраховано автором на основі форми № 1 «Баланс» підприємства. Додатки А-Е, Й-М.

Коефіцієнт фінансової залежності (1,162) залишається значно нижче критичної межі 2,0, що свідчить про низький рівень фінансових ризиків. Коефіцієнт фінансування знизився до 6,15 через зростання позикового капіталу, але все ще демонструє значне переважання власних джерел над зовнішніми у співвідношенні 6:1. Коефіцієнт маневреності власного капіталу (0,571) перевищив рекомендований діапазон 0,2-0,5, що свідчить про високу частку власного капіталу, спрямовану на фінансування оборотних активів (57,1%). Це забезпечує значну гнучкість в управлінні поточною діяльністю. Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів (0,779) підтверджує, що 77,9% оборотних активів фінансується за рахунок власних джерел. Загалом підприємство демонструє збалансовану фінансову структуру з оптимальним поєднанням високої фінансової стійкості та розумного використання позикового капіталу для стимулювання зростання.

На основі проведеного комплексного аналізу організаційно-економічної діяльності ТОВ «БЦЗ Трібо» за 2021-2024 роки можна зробити наступні

висновки: підприємство продемонструвало значну адаптивність до складних умов воєнного часу. Після падіння чистого доходу у 2022 році до 314 341 тис. грн., у 2023 році відбулося відновлення до 362 930 тис. грн.. Найважливішим досягненням є перехід від збиткової діяльності (збиток 7 620 тис. грн. у 2021 р.) до прибуткової у 2023 році з чистим прибутком 12 339 тис. грн.. Майновий стан: Структура активів є збалансованою з переважанням оборотних активів (56,3%), що є характерним для виробничих підприємств. Значне зростання незавершених капітальних інвестицій (+440%) свідчить про активну модернізацію виробництва. Зменшення дебіторської заборгованості на 97,4% та зростання грошових коштів на 107,1% підтверджує ефективність політики управління оборотним капіталом. Ліквідність та платоспроможність: Підприємство характеризується виключно Загалом, ТОВ «БЦЗ Трібо» демонструє стабільний фінансово-економічний стан з високим рівнем фінансової незалежності та платоспроможності, що створює міцний фундамент для вдосконалення системи управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства. Водночас існує потенціал для підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів, що буде детально проаналізовано в наступних підрозділах.

2.2. Оцінювання ефективності системи матеріально-технічного забезпечення та виявлення проблем.

Ефективність системи матеріально-технічного забезпечення підприємства визначається комплексом показників, які характеризують раціональність використання матеріальних ресурсів, оборотність товарно-матеріальних цінностей та їх вплив на фінансові результати діяльності. Високий рівень ефективності МТЗ свідчить про здатність підприємства своєчасно забезпечувати виробничі потреби у необхідних ресурсах при мінімальних витратах, знижуючи ризики перебоїв у постачанні та надлишкового накопичення запасів. Для об'єктивної оцінки стану управління матеріально-технічним забезпеченням на ТОВ «Білоцерківський завод Трібо» доцільно

проаналізувати динаміку основних економічних показників, що відображають результати господарської діяльності підприємства, а також структуру запасів за видами матеріальних ресурсів. Такий аналіз дозволяє виявити тенденції у формуванні й використанні матеріальних запасів, визначити рівень забезпеченості виробництва необхідними матеріалами, оцінити ефективність закупівельної політики та системи контролю за використанням ресурсів.

Особливу увагу слід приділити показникам оборотності товарно-матеріальних цінностей, оскільки вони безпосередньо впливають на швидкість обігу капіталу та ліквідність підприємства. Підвищення швидкості обороту запасів свідчить про ефективне управління ними, зменшення потреби у залученні оборотних коштів і підвищення фінансової стійкості підприємства. Крім того, важливим аспектом оцінки є визначення рівня ефективності використання матеріальних ресурсів, що включає аналіз матеріаломісткості, матеріаловіддачі, рівня втрат у процесі виробництва, а також впливу матеріальних витрат на собівартість продукції. Узагальнення цих показників дає змогу сформулювати цілісне уявлення про стан і результативність функціонування системи матеріально-технічного забезпечення, а також виявити резерви для її подальшого вдосконалення.

Аналіз динаміки основних показників діяльності підприємства дозволяє визначити загальні тенденції розвитку та виявити вплив системи матеріально-технічного забезпечення на результативність господарської діяльності. Основні показники включають обсяги реалізації, собівартість продукції, валовий прибуток та чистий фінансовий результат (детальніше див. таблицю 2.6).

Аналіз даних таблиці 2.6 свідчить про виражену відновлювальну динаміку показників діяльності підприємства у 2024 році після складного періоду 2021-2022 років. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 17,9% порівняно з 2023 роком, досягнувши 427 931 тис. грн., що наближається до докризового рівня 2021 року.

Водночас спостерігається значне зростання собівартості реалізованої продукції на 34,7% (до 346 395 тис. грн.) та матеріальних затрат на 58,8% (до

323 151 тис. грн.), що пов'язано зі зростанням цін на сировину, матеріали та енергоносії в умовах воєнного стану. Це призвело до зниження валового прибутку на 22,9% порівняно з 2023 роком до 81 536 тис. грн.. Незважаючи на зменшення валового прибутку, найважливішою позитивною тенденцією є значне зростання чистого прибутку майже вдвічі (на 97,0%) - з 12 339 тис. грн. у 2023 році до 24 309 тис. грн. у 2024 році. Це стало можливим завдяки ефективному контролю операційних витрат та оптимізації адміністративних процесів, що підтверджує успішність антикризових заходів управління підприємством

Таблиця 2.6

Динаміка основних показників діяльності ТОВ «БЦЗ Трібо» за 2021-2024 роки

Показник	2021 рік, тис. грн.	2022 рік, тис. грн.	2023 рік, тис. грн.	2024 рік, тис. грн.	Темп зростання 2022/2021, %	Темп зростання 2023/2022, %	Темп зростання 2024/2023, %
Чистий дохід від реалізації	439 918,00	314 341,00	362 930,00	427 931,00	71,5	115,5	117,9
Собівартість реалізованої продукції	346 889,00	254 324,00	257 173,00	346 395,00	73,3	101,1	134,7
Валовий прибуток	93 029,00	60 017,00	105 757,00	81 536,00	64,5	176,2	77,1
Матеріальні затрати	284 032,00	193 484,00	203 494,00	323 151,00	68,1	105,2	158,8
Чистий фінансовий результат	-7 620,00	-1 565,00	12 339,00	24 309,00	-	-	197

Джерело: складено автором на основі форми № 2 «Звіт про фінансові результати» підприємства за 2021-2024 рр. Додатки Є-І, Н-О.

Структурний аналіз запасів підприємства дозволяє виявити особливості формування матеріально-технічної бази, оцінити співвідношення між окремими видами матеріальних ресурсів та визначити ефективність їх використання у виробничому процесі. Такий підхід забезпечує глибше розуміння структури оборотних активів і дозволяє виявити частку сировини, матеріалів,

комплектуючих виробів, готової продукції та інших елементів запасів у загальному їх обсязі. Результати структурного аналізу є важливою основою для ухвалення управлінських рішень щодо оптимізації рівня запасів, планування потреб у матеріальних ресурсах, скорочення надлишкових або повільно обортових запасів. Крім того, аналіз структури запасів дає можливість визначити пріоритетні напрями удосконалення системи постачання, зокрема щодо поліпшення організації закупівель, підвищення точності прогнозування потреби у матеріалах і скорочення витрат на їх утримання. Таким чином, структурний аналіз запасів є невід'ємною складовою оцінки ефективності функціонування системи матеріально-технічного забезпечення підприємства, оскільки забезпечує інформаційну базу для виявлення резервів підвищення раціональності використання ресурсів (детальніше див. таблицю 2.7).

Таблиця 2.7

Структурний аналіз запасів підприємства ТОВ «БЦЗ Трібо»

Показник	2021 рік		2022 рік		2023 рік		2024 рік	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Виробничі запаси	56 321,00	44,8	53 845,00	45,3	45 907,00	40,1	81 780,00	55,06
Незавершене виробництво	15 561,00	12,04	17 582,00	14,08	18 851,00	16,05	17 415,00	11,72
Готова продукція	40 385,00	32,1	38 268,00	32,2	40 158,00	35,1	43 633,00	29,37
Товари	13 372,00	10,7	9 076,00	7,7	9 492,00	8,3	5 710,00	3,85
Усього запасів	125 639,00	100	118 771,00	100	114 408,00	100	148 538,00	100

Джерело: розраховано автором на основі форми № 1 «Баланс» підприємства. Додатки А-Е, Й-М.

Структурний аналіз запасів засвідчує суттєві зміни у 2024 році порівняно з попередніми періодами. Загальний обсяг запасів збільшився на 29,8% (з 114 408 тис. грн. до 148 538 тис. грн.), що пов'язано зі зростанням масштабів виробничої діяльності та необхідністю формування страхових резервів в умовах нестабільного постачання.

Найбільш виражена зміна відбулася у структурі виробничих запасів, частка яких зросла з 40,1% у 2023 році до 55,06% у 2024 році, а абсолютна

величина збільшилася на 78,1% (до 81 780 тис. грн.). Це свідчить про стратегію підприємства щодо накопичення матеріальних ресурсів для забезпечення безперервності виробництва в умовах логістичних викликів. Позитивною тенденцією є скорочення частки незавершеного виробництва з 16,05% до 11,72%, що може вказувати на оптимізацію виробничого циклу та прискорення обороту матеріалів у виробництві. Частка готової продукції зменшилася до 29,37%, хоча в абсолютному вираженні зросла на 8,7% (до 43 633 тис. грн.), що свідчить про активний збут продукції. Суттєво скоротилася частка товарів з 8,30% до 3,85% (абсолютне зменшення на 39,8%), що підтверджує переорієнтацію підприємства на власне виробництво та зменшення торговельної складової діяльності.

Важливим аспектом оцінювання ефективності системи матеріально-технічного забезпечення є аналіз показників оборотності запасів, які характеризують швидкість трансформації матеріальних ресурсів у готову продукцію та грошові кошти. Високі показники оборотності свідчать про раціональне управління запасами та мінімізацію омертвлення капіталу в матеріальних активах (детальніше див. таблицю 2.8).

Таблиця 2.8

Показники оборотності запасів ТОВ «БЦЗ Трібо» за 2021-2024 роки

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024/2021
Середня вартість запасів, тис. грн.	126638,00	122205,00	116590,00	131473,00	4835,00
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	346889,00	254324,00	257173,00	346395,00	-494,00
Коефіцієнт оборотності запасів, разів	2,74	2,08	2,21	2,63	-0,11
Тривалість одного обороту запасів, днів	133,00	175,00	165,00	139,00	6,00

Джерело: розраховано автором на основі форми № 1 «Баланс» підприємства та № 2 «Звіт про фінансові результати» підприємства за 2021-2024 рр. Додатки А-О.

Розрахунки показників оборотності засвідчують значне покращення ефективності управління запасами у 2024 році порівняно з попередніми періодами. Коефіцієнт оборотності запасів зріс з 2,21 разів у 2023 році до 2,63

разів у 2024 році, що наближається до показника 2021 року (2,74 разів) і свідчить про відновлення швидкості реалізації товарно-матеріальних цінностей. Відповідно, тривалість одного обороту запасів скоротилася на 26 днів порівняно з 2023 роком, зменшившись до 139 днів. Це є позитивною динамікою, оскільки свідчить про прискорення циклу перетворення матеріальних ресурсів у готову продукцію та грошові кошти, що позитивно впливає на ліквідність підприємства. Покращення показників оборотності у 2024 році відбулося на фоні зростання як середньої вартості запасів (на 12,8% до 131 473 тис. грн.), так і собівартості реалізованої продукції (на 34,7% до 346 395 тис. грн.).

Випереджаюче зростання обсягів реалізації порівняно з накопиченням запасів підтверджує ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства. Водночас показник тривалості обороту залишається вищим на 6 днів порівняно з 2021 роком, що вказує на збереження потенціалу для подальшої оптимізації управління запасами через впровадження сучасних логістичних підходів та систем автоматизованого планування потреб у матеріальних ресурсах.

Матеріаломісткість продукції характеризує ефективність використання матеріальних ресурсів у виробничому процесі та показує, скільки матеріальних затрат припадає на одиницю виробленої продукції. Зниження показника матеріаломісткості свідчить про підвищення ефективності використання матеріалів, впровадження ресурсозберігаючих технологій та оптимізацію виробничих процесів (детальніше див. таблицю 2.9).

Аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів у 2024 році демонструє негативну тенденцію, зумовлену значним подорожчанням сировини, матеріалів та енергоносіїв в умовах воєнного стану. Матеріаломісткість продукції зросла з 0,561 грн./грн. у 2023 році до 0,755 грн./грн. у 2024 році, що означає збільшення витрат матеріалів на кожну гривню виробленої продукції на 34,6%. Відповідно, показник матеріаловіддачі знизився на 25,7% - з 1,784 грн./грн. до 1,325 грн./грн., що свідчить про погіршення ефективності використання матеріальних ресурсів. Абсолютна

величина матеріальних затрат зросла на 58,8% порівняно з 2023 роком (з 203 494 тис. грн. до 323 151 тис. грн.), тоді як чистий дохід збільшився лише на 17,9%.

Таблиця 2.9

**Показники ефективності використання матеріальних ресурсів ТОВ «БЦЗ
Трібо» за 2021-2024 роки**

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2023/2021
Матеріальні затрати, тис. грн.	284032,00	193484,00	203494,00	323151,00	39119,00
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	493918,00	314341,00	362930,00	427931,00	-11987,00
Матеріаломісткість продукції, грн./грн.	0,65	0,62	0,56	0,76	0,11
Матеріаловіддача, грн./грн.	1,55	1,63	1,78	1.325	-0,22
Частка матеріальн. затрат у собівартості, %	81,90	76,10	79,10	93,30	11,4 п.п.

Джерело: розраховано автором на основі форми № 1 «Баланс» підприємства та № 2 «Звіт про фінансові результати» підприємства за 2021-2024 рр. Додатки А-О.

Найбільш тривожним показником є зростання частки матеріальних затрат у структурі собівартості з 79,1% до 93,3% (+14,2 процентних пункти), що вказує на критичну залежність підприємства від цінової кон'юнктури на ринках сировини та матеріалів. Це робить підприємство надзвичайно вразливим до цінових коливань та підкреслює необхідність термінового впровадження заходів з оптимізації матеріальних витрат. Погіршення показників ефективності використання матеріальних ресурсів пов'язане з об'єктивними зовнішніми факторами: зростанням світових цін на сировину, девальвацією гривні, порушенням логістичних ланцюгів, підвищенням вартості енергоносіїв. Водночас ця ситуація актуалізує необхідність впровадження запропонованих у розділі 3 заходів щодо диверсифікації постачальників, оптимізації запасів, впровадження енергоефективних технологій та принципів циркулярної економіки.

За результатами проведеного аналізу можна виявити низку проблемних аспектів у системі управління матеріально-технічним забезпеченням ТОВ «БЦЗ

Трібо». По-перше, спостерігається уповільнення оборотності запасів та збільшення тривалості операційного циклу, що призводить до додаткового заморожування оборотних коштів та зниження ліквідності підприємства. По-друге, зростання частки незавершеного виробництва може свідчити про проблеми з плануванням виробництва або недостатню синхронізацію постачання матеріалів з потребами виробничого процесу. По-третє, високий рівень матеріальних затрат у структурі собівартості робить підприємство вразливим до цінових коливань на ринку сировини та матеріалів. Виявлені тенденції свідчать про наявність резервів для подальшого підвищення ефективності системи матеріально-технічного забезпечення через оптимізацію управління запасами, впровадження сучасних методів планування потреб у матеріалах та вдосконалення логістичних процесів.

Висновки до 2 розділу

Проведений аналіз організаційно-економічного стану ТОВ «БЦЗ Трібо» та ефективності системи матеріально-технічного забезпечення засвідчує, що підприємство демонструє високий рівень адаптивності та фінансової стійкості навіть в умовах воєнного часу та нестабільної економічної ситуації. Розглянуті фінансово-економічні показники за 2021–2024 роки свідчать про поступове відновлення доходів та прибутковості підприємства після кризового падіння у 2022 році. Так, чистий дохід від реалізації продукції у 2024 році майже досяг докризового рівня 2021 року, а чистий прибуток збільшився майже вдвічі порівняно з попереднім роком, що є результатом ефективної організації виробничих процесів, контролю операційних витрат та оптимізації адміністративних витрат.

Майновий стан підприємства характеризується збалансованою структурою активів, з переважанням оборотних активів (63,1% у 2024 році), що забезпечує гнучкість у фінансуванні поточної діяльності та підтримку операційної активності. Водночас спостерігається активне нарощування

необоротних активів, зокрема основних засобів, що відображає реалізацію програми модернізації виробництва та розширення потужностей. Показники ліквідності підтверджують високий рівень платоспроможності підприємства: коефіцієнт поточної ліквідності та швидкої ліквідності перевищують нормативні значення, а власний оборотний капітал зростає, що створює надійну фінансову базу для забезпечення безперервності виробничого циклу.

Аналіз структури та оборотності запасів засвідчує позитивні зміни у системі матеріально-технічного забезпечення підприємства. Зростання обсягу виробничих запасів та скорочення частки незавершеного виробництва свідчить про вдосконалення планування та організації виробничих процесів. Підвищення коефіцієнта оборотності запасів та скорочення тривалості одного обороту підтверджують ефективне управління ресурсами та зменшення ризику «омертвіння» капіталу в запасах.

Водночас аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів виявляє певні проблемні моменти. Значне зростання матеріаломісткості продукції та зниження матеріаловіддачі у 2024 році обумовлене подорожчанням сировини, матеріалів та енергоносіїв. Це вказує на наявність резервів для підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів через впровадження ресурсозберігаючих технологій, оптимізацію виробничих процесів та вдосконалення закупівельної політики.

Отже, загальна оцінка стану управління матеріально-технічним забезпеченням на ТОВ «БЦЗ Трібо» є позитивною: підприємство має стабільну фінансову базу, високу ліквідність та платоспроможність, ефективну організацію запасів та контроль за їх обігом. Водночас існує потенціал для підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів і оптимізації виробничих процесів, що створює передумови для подальшого розвитку системи МТЗ та зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ТОВ «БЦЗ ТРІБО»

3.1. Напрями підвищення ефективності організації постачання та використання ресурсів.

Ефективна організація постачання та раціональне використання ресурсів є критичними факторами конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Сучасні виклики, пов'язані з волатильністю цін, логістичними обмеженнями та необхідністю оптимізації витрат, вимагають від організацій впровадження комплексних заходів щодо вдосконалення системи управління ресурсами. Основні напрями підвищення ефективності організації постачання та використання ресурсів:

1. Оптимізація системи планування потреб у ресурсах. Основою ефективного управління постачанням є точне прогнозування потреб підприємства в матеріальних ресурсах. Впровадження систем автоматизованого планування дозволяє скоротити страхові запаси на 15-20% без втрати операційної гнучкості. Використання методів прогнозування на основі аналізу історичних даних та врахування сезонних коливань попиту сприяє формуванню оптимальної структури замовлень. Впровадження систем планування матеріальних потреб дає можливість синхронізувати графіки постачання з виробничими планами. Інтеграція систем планування з обліковими програмами знижує ризик дефіциту матеріалів на 30-35%. Водночас автоматизація процесів планування вимагає регулярного моніторингу відхилень фактичного споживання від планових показників для коригування параметрів системи [42].

2. Диверсифікація постачальників та управління ризиками. Залежність від обмеженої кількості постачальників створює значні ризики для безперебійності виробничих процесів. Розподіл замовлень між декількома постачальниками дозволяє знизити вразливість підприємства до зовнішніх шоків, хоча може супроводжуватись певним зростанням трансакційних витрат. Стратегія подвійного постачання передбачає співпрацю з двома основними

постачальниками для кожної категорії ресурсів, що забезпечує баланс між економією від масштабу та мінімізацією ризиків. Альтернативним підходом є формування резервних контрактів з додатковими постачальниками, які активізуються лише в разі виникнення проблем з основними партнерами [43].

3.Впровадження концепції постачання точно в строк. Система постачання точно в строк мінімізує потребу в складських приміщеннях та знижує витрати на зберігання запасів. Підприємства, які впровадили таку систему, скорочують загальні логістичні витрати на 18-25%. Проте успішна реалізація концепції вимагає високої надійності постачальників та ефективної координації логістичних процесів. Критичними передумовами впровадження є географічна близькість постачальників, стабільність виробничого процесу та можливість оперативного обміну інформацією про зміни в потребах. Підприємства поступово переходять до системи, спочатку апробуючи її на окремих категоріях ресурсів з низьким рівнем ризику дефіциту.

4.Цифровізація процесів закупівель та постачання. Автоматизація закупівельних процесів через впровадження електронних платформ знижує адміністративні витрати та підвищує прозорість операцій. Використання систем електронних закупівель скорочує тривалість циклу закупівлі на 40-50% [44]. Електронні торги забезпечують більшу конкуренцію між постачальниками, що сприяє зниженню закупівельних цін. Інтеграція систем управління закупівлями з корпоративними інформаційними системами створює єдиний інформаційний простір для прийняття рішень. Аналітика великих даних дозволяє виявляти приховані закономірності в поведінці постачальників, оптимізувати терміни розміщення замовлень та прогнозувати цінові тренди на ринках сировини.

5.Оптимізація рівня виробничих запасів. Управління запасами має базуватись на балансі між витратами на зберігання та ризиками дефіциту. Використання аналізу за категоріями дозволяє диференціювати підходи до управління різними групами ресурсів. Для позицій категорії А, які становлять основну частку вартості запасів, доцільно застосовувати методи точного контролю з мінімізацією страхових резервів [45].

Для систематизації підходів до управління запасами різних категорій ресурсів доцільно розглянути основні стратегії залежно від характеристик матеріалів та умов їх постачання (детальніше див. таблицю 3.1).

Таблиця 3.1

Стратегії управління запасами для різних категорій ресурсів

Категорія ресурсів	Характеристики	Рекомендована стратегія	Цільовий рівень запасів
Критичні матеріали з нестабільним постачанням	Висока вартість дефіциту, обмежена кількість постачальників	Підтримання страхових запасів, довгострокові контракти	45-60 днів споживання
Стандартні матеріали з стабільним ринком	Низькі витрати на зберігання, висока замінність	Постачання точно в строк, мінімальні запаси	10-15 днів споживання
Сезонні ресурси	Значні коливання цін протягом року	Циклічні закупівлі в періоди низьких цін	90-120 днів у пік сезону
Ресурси тривалого зберігання	Відсутність ризику псування, стабільний попит	Економічно обґрунтований розмір замовлення	30-45 днів споживання

Джерело: складено автором на основі [46; 47].

Впровадження системи моніторингу оборотності запасів дає можливість своєчасно виявляти неліквідні позиції та приймати рішення щодо їх реалізації. Регулярний перегляд нормативів запасів з урахуванням змін у виробничій програмі запобігає заморожуванню оборотного капіталу.

6. Розвиток партнерських відносин з постачальниками. Трансформація відносин з постачальниками від трансакційної до партнерської моделі створює передумови для взаємного зниження витрат. Довгострокові угоди з ключовими постачальниками забезпечують стабільність цін та пріоритетність виконання замовлень [48]. Спільні ініціативи щодо вдосконалення якості продукції та оптимізації логістичних процесів генерують синергетичний ефект для обох сторін. Практика управління запасами постачальником, коли постачальник бере на себе відповідальність за підтримання оптимального рівня запасів на складі замовника, перерозподіляє ризики та знижує загальні витрати в ланцюгу постачання. Впровадження спільних інформаційних систем підвищує прозорість операцій та дозволяє оперативно реагувати на зміни попиту.

7. Енергоефективність та раціональне використання ресурсів. Зниження енергоємності виробничих процесів є важливим напрямом підвищення ефективності використання ресурсів. Впровадження енергозберігаючих технологій та обладнання окупається через 2-4 роки за рахунок зниження поточних витрат. Комплексна модернізація виробничих потужностей може знизити споживання енергоресурсів на 25-30% [49]. Системи моніторингу енерговикористання в режимі реального часу дозволяють виявляти неефективні режими роботи обладнання та приймати коригувальні дії. Навчання персоналу принципам раціонального використання ресурсів формує культуру енергоефективності на всіх рівнях організації.

8. Впровадження принципів циркулярної економіки. Концепція замкненого циклу передбачає максимальне повторне використання матеріалів та мінімізацію відходів. Впровадження програм переробки виробничих відходів створює додаткові джерела ресурсів та знижує екологічне навантаження. Деякі відходи основного виробництва можуть бути реалізовані як сировина для інших галузей, що генерує додатковий дохід. Проектування продукції з урахуванням можливості подальшої переробки сприяє зниженню потреби в первинних ресурсах. Співпраця з переробними підприємствами створює стабільні канали для утилізації відходів та закупівлі вторинної сировини за нижчими цінами порівняно з первинними матеріалами [50].

Для комплексної оцінки поточного стану системи матеріально-технічного забезпечення підприємства та обґрунтування запропонованих напрямів вдосконалення доцільно провести аналіз сильних та слабких сторін, можливостей і загроз. Використання методу SWOT-аналізу дозволяє систематизувати внутрішні характеристики підприємства та фактори зовнішнього середовища, що впливають на ефективність управління матеріально-технічним забезпеченням (детальніше див. таблицю 3.2).

Проведений SWOT-аналіз дав змогу всебічно оцінити сильні та слабкі сторони системи матеріально-технічного забезпечення підприємства, а також визначити зовнішні можливості й загрози, що впливають на її розвиток.

Результати аналізу стали підґрунтям для формування стратегічних пріоритетів удосконалення системи МТЗ, спрямованих на підвищення її ефективності та стійкості до змін зовнішнього середовища.

Таблиця 3.2

**SWOT-аналіз системи управління матеріально-технічним
забезпеченням ТОВ «БЦЗ Трібо»**

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Висока фінансова стійкість підприємства (коефіцієнт автономії 0,93). - Значний обсяг грошових коштів для фінансування закупівель. - Стабільна платоспроможність та ліквідність. - Позитивна динаміка зниження матеріаломісткості продукції. - Наявність власних складських приміщень. - Досвідчений персонал служби постачання	Низька оборотність запасів (2,21 разів на рік). - Тривалість обороту запасів складає 165 днів. - Відсутність автоматизованої системи планування потреб. - Обмежена кількість постачальників критичних матеріалів. - Зростання частки незавершеного виробництва. - Недостатнє використання електронних платформ закупівель. - Відсутність системи моніторингу енергоспоживання
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Впровадження систем автоматизованого планування матеріальних потреб. - Розширення бази постачальників через електронні майданчики. - Оптимізація рівня запасів та вивільнення оборотного капіталу. - Розвиток довгострокових партнерських відносин з постачальниками. - Впровадження енергоефективних технологій. - Використання вторинної сировини та відходів виробництва. - Державна підтримка модернізації виробництва	Волатильність цін на сировину та матеріали. - Порушення логістичних ланцюгів через воєнний стан. - Зростання вартості енергоносіїв. - Дефіцит окремих видів матеріалів на ринку. - Посилення конкуренції за якісні ресурси. - Інфляційні процеси в економіці. - Зміни в законодавстві щодо публічних закупівель. - Нестабільність курсу валют

Джерело: розроблено автором на основі проведеного аналізу.

Наявність достатніх фінансових ресурсів, стабільна платоспроможність і позитивна ділова репутація підприємства створюють сприятливі умови для залучення інвестицій у модернізацію процесів управління постачанням. Це, зокрема, відкриває можливості для впровадження сучасних інформаційно-аналітичних систем, автоматизації процедур планування потреби у матеріальних ресурсах, оптимізації закупівель та підвищення рівня контролю за виконанням поставок. Такі кроки забезпечують прозорість, точність і оперативність у прийнятті управлінських рішень. Разом з тим, виявлена низька

оборотність запасів свідчить про наявність проблем у сфері управління товарно-матеріальними цінностями, що призводить до імобілізації оборотного капіталу та збільшення витрат на їх утримання. Для усунення цього недоліку необхідно впровадити інструменти оптимізації обсягів запасів, зокрема використання методів ABC- і XYZ-аналізу, системи контролю рівня запасів у реальному часі, а також застосування моделей прогнозування попиту.

Отже, підвищення ефективності організації постачання та використання матеріальних ресурсів потребує комплексного підходу, який поєднує стратегічне планування, диверсифікацію постачальницької бази, цифровізацію бізнес-процесів, раціональне управління запасами й упровадження принципів ощадливого виробництва. Реалізація запропонованих напрямів сприятиме зниженню операційних витрат, підвищенню гнучкості реагування на коливання попиту, покращенню фінансових результатів і зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку.

3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів і прогноз очікуваних результатів.

Економічна доцільність впровадження запропонованих заходів щодо підвищення ефективності організації постачання та використання ресурсів на ТОВ БЦЗ «Трібо» полягає у досягненні позитивного співвідношення між понесеними витратами та отриманими результатами. Іншими словами, кожна гривня, інвестована у вдосконалення системи постачання, має забезпечити зростання економічної віддачі та покращення показників діяльності підприємства. Такий підхід дає змогу не лише оцінити прямий фінансовий ефект, а й врахувати довгострокові вигоди, що проявляються у підвищенні продуктивності праці, зменшенні витрат на закупівлі, скороченні запасів і часу їх обігу. Комплексна оцінка економічного ефекту передбачає врахування як безпосередніх фінансових вигод (зростання прибутку, скорочення витрат, підвищення оборотності запасів), так і непрямих результатів, зокрема покращення взаємодії з постачальниками, підвищення точності планування

потреб у матеріалах, оптимізації логістичних процесів та зниження ризиків дефіциту або надлишкових запасів. Таким чином, ефект від реалізації заходів має системний характер і впливає на всі елементи управління матеріальними потоками.

Реалізація комплексу організаційно-технічних заходів щодо модернізації системи постачання потребує відповідних фінансових вкладень. Зокрема, до основних напрямів інвестування належать: придбання сучасного програмного забезпечення для автоматизації процесів планування матеріальних потреб, інтеграція платформи електронних закупівель (e-procurement), навчання персоналу щодо роботи з новими інструментами управління, а також залучення фахівців для консалтингового супроводу проєкту впровадження. Окрім цього, до витрат доцільно віднести модернізацію існуючої IT-інфраструктури підприємства, що забезпечить стабільне функціонування нових цифрових систем, а також адаптацію внутрішніх регламентів і процедур до оновленої структури управління постачанням. З огляду на масштаби діяльності ТОВ «БЦЗ Трібо», загальний обсяг інвестицій для впровадження зазначеного комплексу заходів може становити близько 1 млн грн..

Водночас проведені дослідження та аналітичні розрахунки підтверджують, що інвестиції в удосконалення системи управління ресурсами мають високий рівень окупності. За умови комплексного підходу до впровадження, ефект від таких змін стає відчутним уже протягом перших 6-12 місяців, а повна окупність проєкту очікується в середньостроковій перспективі - приблизно за 1,5-2 роки. Це зумовлено не лише прямим зниженням витрат, але й підвищенням ефективності управління матеріальними потоками, скороченням термінів постачання, підвищенням рівня задоволеності споживачів та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Поетапне впровадження заходів дозволить розподілити фінансове навантаження на підприємство протягом року. На першому етапі здійснюватиметься впровадження системи планування та навчання ключових співробітників, на другому відбудеться інтеграція електронної платформи

закупівель, а на третьому буде проведено повномасштабний запуск системи з подальшим моніторингом результатів. Впровадження автоматизованої системи планування дозволить скоротити страхові запаси без зниження рівня сервісу. За даними аналізу розділу 2, середньорічна вартість виробничих запасів підприємства становить значну суму. Зниження обсягу запасів вивільнить оборотні кошти, що при середній вартості капіталу забезпечить економію фінансових витрат щорічно [51].

Оптимізація закупівельних процесів через електронні торги знизить середню вартість придбання матеріалів за рахунок підвищення конкуренції між постачальниками. При поточному обсязі закупівель підприємства економія може скласти відчутну суму на рік. Враховуючи, що матеріальні затрати ТОВ «БЦЗ Трібо» у 2023 році становили понад 200 млн грн., навіть незначне процентне зниження цін матиме суттєвий економічний ефект. Скорочення адміністративних витрат на обробку замовлень та координацію постачань внаслідок автоматизації процесів також забезпечить економію. Зменшення тривалості циклу закупівлі підвищить оперативність реагування на зміни виробничої програми та знизить ризики простоїв через дефіцит матеріалів.

Впровадження енергозберігаючих технологій та оптимізація використання виробничих ресурсів створюють суттєві передумови для підвищення економічної ефективності діяльності ТОВ БЦЗ «Трібо». Зменшення споживання енергоресурсів, раціональне використання сировини та матеріалів, а також удосконалення виробничих процесів дозволять досягти помітного скорочення поточних витрат підприємства. Це, у свою чергу, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності продукції завдяки зниженню її собівартості без втрати якості.

З урахуванням масштабів виробництва та енергоємності технологічних процесів, реалізація заходів у сфері енергозбереження має значний потенціал економії. До основних напрямів підвищення ефективності належать: модернізація систем освітлення та опалення, використання сучасного енергоефективного обладнання, впровадження систем моніторингу та обліку

споживання енергоресурсів, а також оптимізація режимів роботи технологічного устаткування. Очікується й отримання непрямих ефектів - зменшення негативного впливу на довкілля, підвищення екологічної відповідальності підприємства, зміцнення його репутації як соціально орієнтованого виробника. Може позитивно позначитися на іміджі компанії, поліпшити партнерські зв'язки та розширити можливості залучення інвестицій.

Таким чином, впровадження енергозберігаючих заходів та оптимізація використання ресурсів формують комплексний економічний ефект, що проявляється у зниженні витрат, підвищенні рентабельності та покращенні загальних показників ефективності господарської діяльності підприємства. На рисунку нижче наведено систематизацію основних джерел економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів (детальніше див. таблицю 3.3).

Таблиця 3.3

**Структура очікуваного економічного ефекту від впровадження заходів
щодо вдосконалення системи матеріально-технічного забезпечення ТОВ
«БЦЗ Трібо»**

Джерело економічного ефекту	Механізм формування ефекту	Очікуваний результат
Оптимізація рівня запасів	Скорочення обсягу запасів на складах, вивільнення оборотного капіталу	Зниження витрат на зберігання та фінансування запасів, прискорення оборотності
Зниження закупівельних цін	Підвищення конкуренції між постачальниками через електронні торги	Економія на закупівлі матеріалів при збереженні якості
Автоматизація процесів	Скорочення трудомісткості обробки замовлень, зменшення помилок	Зниження адміністративних витрат, підвищення швидкості обробки
Енергоефективність	Впровадження систем моніторингу та оптимізації споживання енергоресурсів	Зниження витрат на електроенергію та інші енергоносії
Використання вторинної сировини	Переробка виробничих відходів, закупівля вторинних матеріалів	Зниження потреби в первинних матеріалах, додатковий дохід від реалізації відходів
Зменшення втрат від простоїв	Покращення планування та своєчасність постачань	Підвищення коефіцієнта використання виробничих потужностей

Джерело: розроблено автором на основі аналізу підприємства та узагальнення методик [52]

Аналіз структури економічного ефекту свідчить, що найбільший внесок у загальну економію матимуть заходи з оптимізації закупівельних цін та зниження рівня запасів. Оптимізація запасів матиме не тільки прямий ефект від економії на зберіганні, але й непрямий через вивільнення оборотного капіталу для інших потреб підприємства. Для наочного представлення розподілу джерел економічного ефекту побудовано діаграму (рис. 3.1).

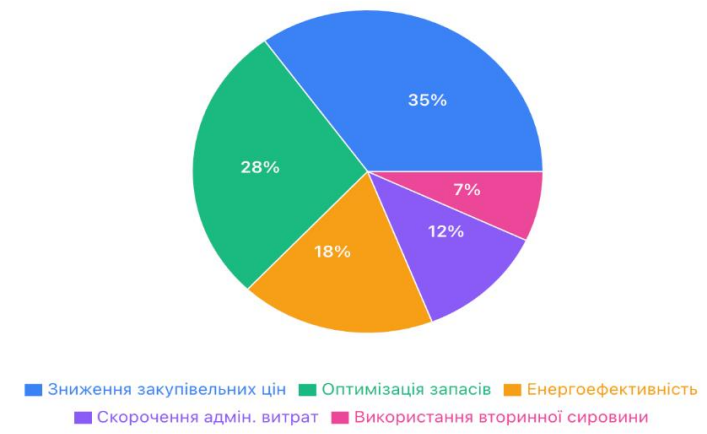


Рис. 3.1. Динаміка розподілу джерел економічного ефекту
Джерело: побудовано автором на основі розрахунків за методикою оцінки ефективності логістичних систем [53].

Діаграма відображає відносну структуру джерел економічного ефекту. Найбільший внесок (35%) очікується від зниження закупівельних цін через впровадження електронних торгів та підвищення конкуренції між постачальниками. Оптимізація рівня запасів забезпечить 28% загального ефекту за рахунок вивільнення оборотного капіталу та зниження витрат на зберігання.

Оцінка економічної ефективності інвестицій у вдосконалення системи управління ресурсами здійснюється на основі розрахунку ключових показників ефективності проєкту. Період окупності визначається як відношення обсягу інвестицій до річного економічного ефекту і становить менше одного року, що свідчить про високу привабливість проєкту. Чистий дисконтований дохід за п'ятирічний період експлуатації системи при стандартній ставці дисконтування матиме значне позитивне значення. Індекс прибутковості проєкту перевищує

мінімальне порогове значення та підтверджує доцільність інвестування. Внутрішня норма рентабельності проєкту свідчить про високу стійкість до зміни зовнішніх умов. Чутливість проєкту до зміни ключових параметрів аналізувалась шляхом моделювання песимістичного сценарію, де економічний ефект знижується порівняно з базовим варіантом. Навіть за песимістичного сценарію період окупності залишається прийнятним, а чистий дисконтований дохід зберігає позитивне значення, що підтверджує стійкість проєкту до ризиків.

Окрім прямого економічного ефекту, реалізація запропонованих заходів забезпечить низку непрямих вигод для підприємства. Підвищення прозорості закупівельних процесів знизить корупційні ризики та сприятиме формуванню репутації надійного партнера на ринку. Систематизація інформації про постачальників створить базу знань для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Скорочення обсягу іммобілізованих в запасах коштів підвищить фінансову гнучкість підприємства та створить можливості для реалізації інвестиційних проєктів розвитку. Вивільнені складські площі можуть бути використані для розширення виробничих потужностей або здані в оренду, що забезпечить додаткові надходження [53].

Автоматизація рутинних операцій дозволить переорієнтувати співробітників відділу постачання на аналітичну роботу та стратегічне планування взаємодії з постачальниками. Підвищення кваліфікації персоналу в сфері цифрових технологій сформує конкурентні переваги підприємства на ринку праці та знизить плінність кадрів.

Прогнозування результатів впровадження заходів здійснювалось на основі аналізу поточного стану та врахування специфіки діяльності підприємства. Очікується, що протягом першого року після повного запуску системи оборотність запасів зросте, що відповідає скороченню періоду обороту. Коефіцієнт забезпеченості виробництва матеріальними ресурсами підвищиться, що мінімізує ризики виробничих простоїв. Частка закупівель через електронні торги поступово зростатиме після запуску платформи. Середня кількість

учасників торгів на одну закупівлю збільшиться, що посилить конкуренцію та сприятиме зниженню цін. Тривалість циклу закупівлі скоротиться, що підвищить гнучкість реагування на зміни ринкової ситуації.

Енергоємність виробництва знизиться протягом двох років за рахунок впровадження систем моніторингу та навчання персоналу принципам раціонального використання ресурсів. Обсяг переробки виробничих відходів зросте, що забезпечить додаткові надходження від реалізації вторинної сировини та знизить екологічні платежі. Диверсифікація бази постачальників знизить залежність від окремих контрагентів та підвищить стійкість підприємства до зовнішніх шоків. Частка закупівель у трьох найбільших постачальників знизиться, що відповідає рекомендованим нормативам управління ризиками в ланцюгах постачання. Впровадження довгострокових контрактів з ключовими партнерами забезпечить стабільність цін та пріоритетність виконання замовлень.

Прогнозні розрахунки базуються на припущенні про відсутність суттєвих змін у зовнішньому середовищі підприємства. Реалізація несприятливого сценарію, пов'язаного з погіршенням макроекономічної ситуації або порушенням ланцюгів постачання, може знизити ефект від впровадження заходів [54]. Проте навіть за несприятливих умов проєкт залишається економічно виправданим та забезпечує позитивну віддачу на вкладений капітал. Моніторинг досягнення прогнозних показників здійснюватиметься на щоквартальній основі із застосуванням системи збалансованих показників. Відхилення фактичних результатів від планових потребуватиме проведення коригувальних дій та перегляду параметрів системи управління ресурсами.

Реалізація запропонованого комплексу заходів забезпечить ТОВ «БЦЗ Трібо» стійкі конкурентні переваги через зниження операційних витрат, підвищення оперативності прийняття рішень та формування ефективної системи взаємодії з постачальниками. Економічне обґрунтування підтверджує доцільність інвестування в удосконалення системи управління постачанням та

використанням ресурсів як стратегічно важливого напрямку розвитку підприємства.

Висновки до 3 розділу

Проведене дослідження шляхів вдосконалення управління матеріально-технічним забезпеченням ТОВ «БЦЗ Трібо» дозволило визначити ключові напрями підвищення ефективності організації постачання та використання ресурсів. Аналіз показав, що комплексний підхід, який поєднує оптимізацію системи планування, диверсифікацію постачальників, впровадження концепції постачання точно в строк, цифровізацію закупівельних процесів, раціональне управління запасами та розвиток партнерських відносин з постачальниками, здатний значно покращити фінансово-економічні показники підприємства.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів свідчить про їх високу ефективність: впровадження автоматизованих систем планування та електронних закупівель дозволяє скоротити обсяги страхових запасів, знизити адміністративні та логістичні витрати, підвищити оборотність матеріалів та фінансову гнучкість підприємства. Інвестиції у модернізацію системи управління ресурсами мають швидкий період окупності (до одного року) і забезпечують стійке економічне зростання, підвищення рентабельності та оптимізацію оборотного капіталу. Застосування заходів з енергоефективності, раціонального використання ресурсів та принципів циркулярної економіки забезпечує додатковий економічний ефект і зменшує негативний вплив на довкілля, що формує позитивний імідж підприємства та підвищує його соціальну відповідальність. Впровадження систем моніторингу та контролю, аналітики великих даних і цифрових платформ дозволяє своєчасно реагувати на зміни ринкових умов, знижувати ризики дефіциту матеріалів та підвищувати оперативність прийняття управлінських рішень.

Прогнозні розрахунки демонструють, що реалізація запропонованих заходів сприятиме збільшенню оборотності запасів, скороченню тривалості

циклу закупівлі, зниженню закупівельних цін та витрат на зберігання, а також підвищенню рівня забезпеченості виробництва матеріальними ресурсами. Навіть за несприятливих умов зовнішнього середовища проєкт зберігає економічну виправданість та забезпечує позитивну віддачу на вкладений капітал.

Запропоновані заходи створюють комплексну систему підвищення ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням, забезпечують стійкі конкурентні переваги підприємства, підвищують фінансову стабільність і продуктивність виробничих процесів. Реалізація цього комплексу заходів є стратегічно доцільною та спрямованою на довгостроковий розвиток ТОВ «БЦЗ Трібо» в умовах ринкового середовища.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У результаті проведеного дослідження системи управління матеріально-технічним забезпеченням операційної діяльності ТОВ «БЦЗ Трібо» здійснено комплексний аналіз теоретичних засад, оцінку поточного стану та розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління матеріальними ресурсами підприємства. Отримані результати дозволяють сформулювати наступні висновки та пропозиції:

Проаналізовано теоретичні основи управління матеріально-технічним забезпеченням підприємств, що дозволило встановити: матеріально-технічне забезпечення є організаційно-економічною системою управління потоками матеріальних ресурсів, що забезпечує безперервність виробничих процесів через оптимізацію процесів планування, закупівлі, транспортування, складування та контролю матеріальних ресурсів при мінімізації сукупних витрат. Виявлено, що частка витрат на матеріальні ресурси в структурі собівартості продукції промислових підприємств становить від 60% до 85%, що підтверджує критичну важливість ефективного управління матеріально-технічним забезпеченням для фінансових результатів господарювання.

Досліджено методичні підходи до оцінювання ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням, що дозволило систематизувати ключові показники ефективності, які включають оборотність запасів, коефіцієнт використання матеріальних ресурсів, матеріаломісткість та матеріаловіддачу продукції. Встановлено, що комплексна оцінка ефективності вимагає поєднання фінансово-економічних показників з якісними індикаторами забезпеченості виробництва ресурсами та своєчасності постачання.

Проведено організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «БЦЗ Трібо», що виявило високий рівень фінансової стійкості підприємства з коефіцієнтом автономії 0,93, коефіцієнтом поточної ліквідності 7,61 та позитивним власним оборотним капіталом 264 603 тис. грн. у 2023 році. Встановлено, що після збиткового 2022 року (збиток 1 565 тис. грн.)

підприємство досягло прибутковості у 2023 році з чистим прибутком 12 339 тис. грн., що свідчить про успішну адаптацію до складних умов господарювання та ефективність антикризового управління.

Здійснено аналіз ефективності системи матеріально-технічного забезпечення ТОВ «БЦЗ Трібо», що дозволило виявити суттєві проблемні аспекти. Встановлено уповільнення оборотності запасів з 2,74 разів у 2021 році до 2,21 разів у 2023 році, що призвело до збільшення тривалості одного обороту запасів на 32 дні до 165 днів. Виявлено зростання частки незавершеного виробництва в структурі запасів з 12,4% до 16,5%, що може свідчити про недостатню синхронізацію постачання матеріалів з потребами виробничого процесу. Водночас позитивною тенденцією є зниження матеріаломісткості продукції на 13,2% (з 0,646 грн./грн. до 0,561 грн./грн.), що підтверджує підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів.

Розроблено комплексну систему заходів щодо підвищення ефективності організації постачання та використання ресурсів, яка включає вісім основних напрямів: оптимізацію системи планування потреб у ресурсах, диверсифікацію постачальників, впровадження концепції постачання точно в строк, цифровізацію процесів закупівель, оптимізацію рівня виробничих запасів, розвиток партнерських відносин з постачальниками, впровадження енергоефективних технологій та принципів циркулярної економіки. Проведено SWOT-аналіз системи управління матеріально-технічним забезпеченням, що дозволило ідентифікувати ключові сильні сторони (висока фінансова стійкість, значні грошові кошти) та слабкі місця (низька оборотність запасів, відсутність автоматизованих систем планування) підприємства.

Здійснено економічне обґрунтування запропонованих заходів, що довело їх фінансову доцільність. Розраховано, що загальний обсяг необхідних інвестицій становитиме близько 1 000 тис. грн., при цьому очікуваний річний економічний ефект формуватиметься за рахунок: зниження закупівельних цін (35% загального ефекту) через впровадження електронних торгів, оптимізації рівня запасів (28%) з вивільненням оборотного капіталу, зниження

адміністративних витрат (15%) через автоматизацію процесів, підвищення енергоефективності (12%) та використання вторинної сировини (10%). Встановлено, що період окупності інвестицій становитиме менше одного року, а чистий дисконтований дохід за п'ятирічний період матиме значне позитивне значення, що підтверджує високу економічну ефективність проєкту.

Запропоновано впровадження автоматизованої системи планування матеріальних потреб, що дозволить скоротити страхові запаси на 15-20% без втрати операційної гнучкості та знизити ризик дефіциту матеріалів на 30-35%. Рекомендовано інтеграцію системи планування з обліковими програмами для забезпечення синхронізації графіків постачання з виробничими планами та оперативного коригування параметрів замовлень на основі фактичного споживання ресурсів.

Обґрунтовано доцільність впровадження платформи електронних закупівель, що скоротить тривалість циклу закупівлі на 40-50% та підвищить конкуренцію між постачальниками. Запропоновано поетапний перехід до електронних торгів, починаючи з категорій ресурсів з високим рівнем стандартизації та стабільним ринком постачання. Встановлено, що впровадження електронних закупівель забезпечить не лише економію коштів, але й підвищить прозорість процесів та сформує базу даних для аналітичного прийняття рішень.

Розроблено диференційовану стратегію управління запасами для різних категорій ресурсів на основі методології ABC-аналізу. Для критичних матеріалів з нестабільним постачанням рекомендовано підтримання страхових запасів на рівні 45-60 днів споживання та укладання довгострокових контрактів. Для стандартних матеріалів зі стабільним ринком запропоновано впровадження системи постачання точно в строк з мінімальними запасами 10-15 днів споживання, що дозволить вивільнити значний обсяг оборотного капіталу.

Запропоновано систему диверсифікації постачальників для зниження операційних ризиків та підвищення стійкості ланцюгів постачання.

Рекомендовано впровадження стратегії подвійного постачання для критичних категорій ресурсів та формування резервних контрактів з додатковими постачальниками. Встановлено, що зниження частки закупівель у трьох найбільших постачальників з поточного рівня до 50-60% відповідатиме рекомендованим нормативам управління ризиками в ланцюгах постачання.

Обґрунтовано необхідність розвитку довгострокових партнерських відносин з ключовими постачальниками на основі принципів взаємної вигоди та прозорості. Запропоновано впровадження практики управління запасами постачальником (VMI) для окремих категорій ресурсів, що дозволить перерозподілити ризики та знизити загальні витрати в ланцюгу постачання. Рекомендовано створення спільних інформаційних систем для оперативного обміну даними про зміни в попиті та координації логістичних процесів.

Розроблено систему заходів з підвищення енергоефективності виробничих процесів, впровадження якої дозволить знизити енергоємність виробництва на 25-30% протягом двох років. Запропоновано встановлення систем моніторингу енерговикористання в режимі реального часу для виявлення неефективних режимів роботи обладнання. Рекомендовано розробку програми навчання персоналу принципам раціонального використання ресурсів для формування культури енергоефективності на всіх рівнях організації.

Запропоновано впровадження принципів циркулярної економіки через розробку програм переробки виробничих відходів та використання вторинної сировини. Встановлено, що реалізація відходів основного виробництва як сировини для інших галузей може генерувати додатковий дохід та знизити екологічні платежі. Рекомендовано налагодження співпраці з переробними підприємствами для створення стабільних каналів утилізації відходів та закупівлі вторинних матеріалів за нижчими цінами.

Спрогнозовано очікувані результати від впровадження комплексу заходів: зростання оборотності запасів до 2,8-3,0 разів на рік, скорочення тривалості обороту запасів до 120-130 днів, підвищення коефіцієнта забезпеченості виробництва матеріальними ресурсами до 0,98-0,99, зростання

частки закупівель через електронні торги до 60-70% загального обсягу протягом першого року після запуску платформи. Встановлено, що навіть за песимістичного сценарію проєкт залишається економічно виправданим із позитивним чистим дисконтованим доходом.

Удосконалено методичний підхід до оцінки ефективності системи управління матеріально-технічним забезпеченням, який на відміну від існуючих враховує специфіку операційної діяльності промислових підприємств та дозволяє комплексно оцінити стан забезпечення матеріально-технічними ресурсами через систему взаємопов'язаних показників оборотності, ефективності використання та своєчасності постачання.

Реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «БЦЗ Трібо» підвищити ефективність управління матеріально-технічним забезпеченням, знизити операційні витрати, прискорити оборотність оборотних коштів та посилити конкурентні позиції на ринку. Результати дослідження мають практичну значущість для впровадження на підприємстві та можуть бути використані іншими промисловими підприємствами матеріаломісткого сектору економіки з метою оптимізації систем управління матеріальними ресурсами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гордійчук А. С., Стахів О. А., Кузнецова Т. В., Збагерська Н. В. Організація і технологія матеріально-технічного забезпечення підприємства: навч. посіб. / за заг. ред. А. С. Герасичука. Рівне: НУВГП, 2012. 256 с.
2. Єлець О., Мілаєнко Н. Функції матеріально-технічного забезпечення підприємства. *Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті* : міжнар. наук.-практ. конф. молодих учених. 2015. URL: http://confcontact.com/2015_04_25/2/2_elets_milaenko.html (дата звернення: 14.11.2024).
3. Про підприємництво : Закон України від 07.02.1991 № 698-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text> (дата звернення: 14.11.2025).
4. Про оборону України: Закон України від 06.12.1991 р. № 1932-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12> (дата звернення: 14.11.2024).
5. Напрями удосконалення матеріально-технічного забезпечення діяльності підприємств в умовах ресурсних обмежень. *Сучасні підходи до управління підприємством*: всеукр. наук.-практ. конф. URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/101152> (дата звернення: 15.11.2024).
6. Биба В. В., Махічева П. В. Ефективність використання матеріально-технічної бази підприємства. *Економіка та суспільство*. 2015. Вип. 3. С. 132–137. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/23.pdf (дата звернення: 15.11.2024).
7. Швець Ю. А., Андрієнко А. А. Логістичні методи управління матеріальними запасами підприємства: сутність, роль та особливості впровадження. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 57. С. 251-259. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/110465> (дата звернення: 15.11.2024).

8. Науменко М. В., Товма Л. Г., Морозов І. С. Управління матеріально-технічним забезпеченням територіально розподілених структур: логістичний підхід. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2020. Т. 2, № 33. С. 324-334. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/2995> (дата звернення: 15.11.2024).
9. Круш П. В., Орлюк Ю. В. Теоретичні основи управління матеріальними запасами підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2017. № 14. С. 239–245. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/108775> (дата звернення: 15.11.2024).
10. Організація виробництва: підручник за ред. Й. М. Петровича. 3-тє вид., переробл. і доп. Київ: Знання, 2009. 328 с.
11. Чухрай Н. І. Формування ланцюга поставок: питання теорії та практики: монографія. Львів: Інтелект-Захід, 2007. 232 с.
12. Крикавський Є. В. Логістичне управління: підручник. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. 684 с.
13. Поливаний А. Д., Мікуліна М. О. Матеріально-технічна база та науково-технічний прогрес в аграрному виробництві. Суми: Сумський національний аграрний університет, 2021. 15 с. URL: <https://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/9550/1/Поливаний%20А.%20Д.%20Матеріально-технічна%20база.pdf> (дата звернення: 16.11.2024).
14. Окландер М. А. Логістика: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 346 с.
15. Колодізева Т. О. Управління матеріальними ресурсами промислового підприємства: монографія. Харків: ХНЕУ, 2008. 240 с.
16. Витрати на виробництво промислової продукції за 2020–2024 роки. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 17.09.2025).

17. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. Київ: Знання, 2007. 668 с.
18. Бланк І. А. Управління формуванням капіталу. Київ: Ніка-Центр, 2008. 512 с.
19. Смиричинський В. В., Смиричинський О. Г. Організація та управління матеріально-технічним постачанням: навч. посіб. Тернопіль: Карт-бланш, 2005. 250 с.
20. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси»: Наказ Міністерства фінансів України від 20.10.1999 № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99> (дата звернення: 17.09.2025).
21. Мельник О. Г. Системи управління матеріальними ресурсами підприємства: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. 220 с.
22. Система матеріально-технічного забезпечення в Україні та формування ринку засобів виробництва. Buklib.net. URL: <https://buklib.net/books/35138/> (дата звернення: 17.09.2025).
23. Крикавський Є. В. Логістичне управління: підручник. Львів: Видавництво. Львівської політехніки, 2012. 640 с.
24. Цивільний кодекс України: Закон України від 16 січня 2003 року № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 18.09.2025).
25. Про публічні закупівлі : Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19> (дата звернення: 18.09.2025).
26. Ткачук Н. В. Аналіз фінансової діяльності підприємств: конспект лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 114 с. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/22317/3/AFDP_kursl.pdf (дата звернення: 18.09.2025).
27. Застосування системного аналізу в управлінні економікою регіону. Buklib.net. URL: <https://buklib.net/books/27205/> (дата звернення: 23.09.2025).

28. Шевчук Н. А., Процюк Ю. Д. Методичні підходи оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства в еко-індустріальному парку. *Economic Synergy*. 2022. № 4. С. 32-41. URL: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-3> (дата звернення: 18.09.2025).
29. Боковець В. В., Мороз О. О., Краєвська А. С. Оцінка ефективності управління підприємствами в конкурентному середовищі. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 2. С. 97–109. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.2.97.109> (дата звернення: 19.09.2025).
30. Вовк Я. Г. Наукове обґрунтування адаптивної системи управління матеріально-технічним забезпеченням промислових підприємств: дис. ... д-ра філософії: 073. Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2021. URL: https://phd.znu.edu.ua/page/PhD/vovk/Vovk_dis_.pdf (дата звернення: 19.09.2025).
31. Мних Є. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: підручник. Київ: КНТЕУ, 2008. 514 с.
32. Блинова У. Ю., Коваль Т. Д. Сучасні концепції логістичного управління підприємством в умовах цифрової трансформації економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 14. С. 32–37. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.14.32> (дата звернення: 20.09.2025).
33. Брушко Т. С., Яковлев М. М. Удосконалення системи управління оборотними активами підприємства на базі концепції Just in Time. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-63> (дата звернення: 20.09.2025).
34. Прокіпчук Л. І., Тодощук А. В. Проблеми та перспективи управління ризиками в ланцюгах постачання за умов невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-82> (дата звернення: 20.09.2025).
35. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент : навч. посіб. Львів : Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2019. 456 с. URL:

<https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3292/1/Михаліцька-Верескля--Логістичний...--верстка.pdf> (дата звернення: 20.09.2025).

36. Пастушенко О. М., Єрмакова О. А., Шишова А. О. Застосування нових систем управління запасами на підприємствах в умовах ринкової нестабільності та військового конфлікту. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2024. № 76. С. 90–96. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-76-14> (дата звернення: 20.09.2025).

37. Пшенишна К. М., Пічугіна М. А. Бенчмаркінг як стратегічний інструмент управління ланцюгами поставок. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-70> (дата звернення: 20.09.2025).

38. Смерічевська С. В., Ганущак-Єфіменко Л. М., Чорна М. В. Ланцюги поставок : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 243 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/42084> (дата звернення: 20.09.2025).

39. Левіщенко О. С., Кузьменко С. В. Стратегія сталого розвитку логістичної компанії: етапи впровадження та ключові виклики. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-113> (дата звернення: 20.09.2025).

40. Тарасюк Г. М., Іщенко В. С. Логістичне управління в діяльності підприємства: еволюція концепцій, оптимізація та ефективність. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 14. С. 32–37. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.14.32> (дата звернення: 21.09.2025).

41. БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ЗАВОД ТРІБО – код ЄДРПОУ 35046274. YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/35046274/ (дата звернення: 21.09.2025).

42. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. Київ: Знання, 2007. 668 с.

43. Іпполітова І., Білоцерківський О., Гудименко В. Вплив логістичних процесів на ефективність управління запасами підприємства. *Економіка та*

суспільство. 2024. № 65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-9> (дата звернення: 21.09.2025).

44. Сущенко Р. Адаптація ланцюгів постачання до викликів воєнного стану. *Логістика та управління ланцюгами*. 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/369521057_Adaptacia_lancugiv_postacan_na_do_viklikiv_voennogo_stanu (дата звернення: 22.10.2025).

45. Цимбаленко Я. Ю, Манзюк С.А. Цифрова трансформація публічних закупівель: питання прозорості, безпеки й інформаційного захисту. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 9. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.9.10> (дата звернення: 22.09.2025).

46. Кадюк З. Управління запасами на виробничому підприємстві: зв'язок планування продажів, виробництва та закупівель. *Економіка та суспільство*. 2025. № 4. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/6198/6141> (дата звернення: 22.09.2025).

47. Кривещенко В., Хмурковський Г., Ляденко Т. Оптимізація логістичних ланцюгів постачання в умовах глобальних криз. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-110> (дата звернення: 22.09.2025).

48. Ібатуллін М., Гривківська О., Карпенко В., Свиноус Н. Організаційно-економічні засади розвитку кооперації (партнерські відносини) на ринку молока в Україні. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2023. Том 314, №1. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-38> (дата звернення: 23.09.2025).

49. Сусліков С. В., Макаров С. А., Саркісов А. С. Енергоефективність як ключовий фактор підвищення потенціалу та конкурентоспроможності підприємств (на прикладі будівельної галузі). *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2024. № 3. URL: <https://eee.khpi.edu.ua/article/view/310469> (дата звернення: 23.09.2025).

50. Олійник О. В. Циркулярна економіка як основа сталого розвитку підприємства: теоретичні й практичні аспекти впровадження. *Економіка та менеджмент підприємства*. 2024. Вип. 2. URL: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/321571/312140> (дата звернення: 24.09.2025).
51. Калюжна Н. Г., Шеремет А. С. Логістична система України: актуальні проблеми та пріоритети відновлення. *Бізнес Інформ*. 2022. № 4. С. 90–96. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-4-90-96> (дата звернення: 24.09.2025).
52. Крючкова І. В. Оптимізація матеріальних запасів на сучасному підприємстві: економічний аспект. *Ефективна економіка*. 2012. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1279> (дата звернення: 24.09.2025).
53. Біла К. О. Логістичне управління у забезпеченні ефективності діяльності підприємства. *Економіка і регіон*. 2023. № 2. С. 45–52. URL: <https://journals.nupp.edu.ua/eir> (дата звернення: 25.09.2025).
54. Галушак М. П., Галушак О. Я., Кужда Т. І. Прогнозування соціально-економічних процесів: навчальний посібник для економічних спеціальностей. Тернопіль: ФОП Паляниця, 2021. 160 с. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/36761/1/Пособник_Прогноз.pdf (дата звернення: 25.09.2025).

ДОДАТКИ

Фінансова звітність ТОВ «Білоцерківський завод «Трібо» за 2021-2024 рр.