

НУБІП України

НУБІП України

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

12.01 – МКР. 1916 “С” 2022.12.29. 22 ПЗ

**ЯКОВІН БОГДАН ОЛЕГОВИЧ**

**2023 р.**

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

УДК 656.073:005.93

**ПОГОДЖЕНО**

Декан факультету  
аграрного менеджменту

Анатолій ОСТАПЧУК

(підпис)

(ПІП)

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**

В.о. завідувача кафедри  
адміністративного менеджменту та ЗЕД

Олена КОВТУН

(підпис)

(ПІП)

«  »

2023 р.

«  »

2023 р.

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: **«Логістичні рішення і процеси матеріального забезпечення підприємства»**

Спеціальність

**073 «Менеджмент»**

(код і назва)

Освітня програма

**Адміністративний менеджмент**

(назва)

Орієнтація освітньої програми

**освітньо-професійна**

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Гарант освітньої програми

К.є.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Олена КОВТУН

(підпис)

(ПІП)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

К.є.н., доц

(науковий ступінь, вчене звання)

Анатолій ОСТАПЧУК

(підпис)

(ПІП)

Виконав

Богдан ЯКОВІН

(підпис)

(ПІП)

КИЇВ – 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри  
адміністративного менеджменту та ЗЕД

**Віталій ЛУЦЯК**

(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (ІПН)

«  »    2022 року

**ЗАВДАННЯ**

**ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ**

Яковину Богдану Олеговичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність

073 Менеджмент

(код і назва)

Освітня програма

Адміністративний менеджмент

(назва)

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи **«Логістичні рішення і процеси матеріального забезпечення підприємства»**

затверджена наказом ректора НУБіП України від «29» грудня 2022 р. №1916«С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2023.11.10  
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи

Фінансова звітність підприємства, статистичні дані, постанови, розпорядження

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні питання логістичних процесів
2. Аналіз ефективності логістичних процесів матеріального забезпечення аграрного підприємства ТОВ «КАМАЗ-АГРО»
3. Вдосконалення матеріального забезпечення ТОВ «КАМАЗ-АГРО»

Перелік графічного матеріалу (за потреби)

Дата видачі завдання

«30»

грудня

2022 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

(підпис)

**Анатолій ОСТАПЧУК**

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання

(підпис)

**Богдан ЯКОВІН**

(прізвище та ініціали студента)

НУБІП України

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ МАТЕРІАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	8
1.1. Сутність і класифікація матеріального забезпечення	8
1.2. Основні завдання і функції матеріального забезпечення	15
1.3. Планування матеріального забезпечення	24
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ МАТЕРІАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КАМАЗ-АГРО»	31
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Камаз-Агро»	31
2.2. Аналіз процесів управління матеріальним забезпеченням ПП «Агрофірма КАМАЗ-АГРО»	38
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МАТЕРІАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТОВ «КАМАЗ-АГРО»	46
3.1. Пропозиції щодо удосконалення матеріального забезпечення ТОВ «Камаз-Агро» на основі оптимізації його управління	46
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів	56
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69

## ВСТУП

НУБІП України

Для безперервного функціонування виробництва необхідно добре налагоджене матеріально-технічне забезпечення (МТЗ), що на підприємствах здійснюється через органи матеріально-технічного постачання.

НУБІП України

Виробничо-господарська діяльність будь-якого з підприємств агропромислового комплексу потребує фінансового, кадрового, інформаційного та матеріально-технічного забезпечення. З речових елементів вона, перш за все, потребує засобів виробництва: машин, обладнання, енергоресурсів, сировини, матеріалів і так далі. Тому необхідно як своєчасно забезпечити підприємство всіма необхідними матеріально-технічними ресурсами, але ефективно управляти ними. У зв'язку з цим тема економічної та своєчасної закупівлі сировини, матеріалів та напівфабрикатів є актуальною.

НУБІП України

Забезпечення матеріально-технічними ресурсами сільськогосподарського підприємства проводиться за допомогою виробничих планів, дослідження ринку постачання, вибору постачальників та підрядників, укладання з ними господарських договорів, організацію купівлі, зберігання та управління матеріально-технічними ресурсами, залучення різних організацій з технологічного обслуговування виробництва тощо.

НУБІП України

Для вирішення проблем формування сучасного ринку засобів виробництва для аграрних галузей необхідна ціла низка організаційно-економічних та технічних заходів, адекватних цілям підвищення ефективності сільського господарства. Ці обставини виводять значення матеріально-технічного забезпечення сільського господарства на новий якісний рівень, актуалізуючи його як основу розвитку вітчизняного сільського господарства, раціонального комплектування машинно-тракторного парку сільськогосподарських підприємств та підвищення ефективності його використання за рахунок приведення в активну дію економічних важелів

НУБІП України

зміцнення виробничого потенціалу суб'єктів сільського господарства та сфери, що виробляє засоби виробництва.

Викладені обставини визначили актуальність та вибір теми кваліфікаційної роботи.

Мета роботи – провести аналіз матеріально-технічної забезпеченості підприємства та на основі цього рекомендувати заходи щодо ефективного управління матеріально-технічними ресурсами.

Для досягнення мети дослідження необхідно вирішити такі завдання:

1. Дослідити сутність і класифікацію матеріального забезпечення
2. Проаналізувати основні завдання і функції матеріального забезпечення
3. Дослідити процес планування матеріального забезпечення
4. Проаналізувати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Камаз-Агро»
5. Проаналізувати процеси управління матеріальним забезпеченням ТОВ «Камаз-Агро»
6. Обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення матеріального забезпечення ТОВ «Камаз-Агро» на основі оптимізації його управління
7. Виконати економічне обґрунтування запропонованих заходів

Об'єкт дослідження – товариство з обмеженою відповідальністю сільськогосподарське підприємство ТОВ «Камаз-Агро»

Предмет дослідження – логістичні процеси матеріально-технічного забезпечення підприємства.

Практична значущість роботи - проведений аналіз пропозиції та рекомендації, що містяться у кваліфікаційній роботі, можуть бути використані сільськогосподарським підприємством для формування логістичної системи матеріально-технічної бази сільськогосподарської галузі.

Методичну основу дослідження становлять методи фінансового аналізу: аналіз бухгалтерської звітності; методи, прийоми та інструменти математичної

статистики; збір та угрупування статистичних даних; аналіз рядів динаміки; сучасні методи управління матеріально-технічними ресурсами підприємства.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

# РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ МАТЕРІАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

## 1.1. Сутність і класифікація матеріального забезпечення

Процес матеріально-технічного забезпечення сільськогосподарських підприємств, як і будь-якого виробничого підприємства, спрямований на своєчасне постачання необхідних відповідно до плану матеріально-технічних ресурсів. До їхнього складу входять: сировина, матеріали, комплектуючі вироби, обладнання, нові транспортні засоби, обчислювальна техніка. Оскільки сільське господарство одна із найважливіших галузей економіки, тому головним завданням агропромислового комплексу є забезпечення населення продовольством. Тому велике значення у формуванні повноцінного продовольчого ринку має створення ефективних систем управління ресурсами аграрного сектора. Вирішення цього завдання пов'язане з подальшим розвитком галузі, прискоренням науково-технічного прогресу, удосконаленням економічних відносин, розвитком різноманітних форм власності та видів господарювання.

Звідси можна сказати, що ефективна діяльність сільського господарства залежить від матеріально-технічної бази. Саме тому одним із найважливіших завдань управління в агропромисловому комплексі є управління матеріально-технічним забезпеченням сільськогосподарських підприємств.

Протягом тривалого часу матеріально-технічному забезпеченню (МТЗ) діяльності фірм приділялося порівняно мало уваги. У цілому вважалося, що воно пов'язане з транспортними операціями, чи з ще ширшою групою операцій із переміщення товару [30, с.55]. Тільки наприкінці 20 століття матеріально-технічне



постачання перетворилося на один з найважливіших факторів конкурентоспроможності компанії. Воно ставить завдання пошуку найкращої «відповіді» фірми на «виклик» ринку за мінімальних витрат. Також покликане не просто забезпечити досягнення певної мети, а й знайти найбільш економічні варіанти [30, с.78]. МТЗ включає стратегічні завдання, пов'язані з організацією управління, проблеми оперативної діяльності, а також питання, пов'язані з трудовими ресурсами. Роль матеріально-технічного забезпечення полягає у постійному підвищенні продуктивності, як чиннику оптимізації управління. Тобто постійна розробка та прийняття таких оптимальних рішень, які б сприяли збільшенню ефективності діяльності підприємства та отриманню більшого прибутку. До його завдання також входить виявлення та облік технологічних змін, що порушують планове управління у кожний конкретний момент часу.

Сучасне виробництво представляє складний процес, що функціонує при постійному та своєчасному його забезпеченні засобами виробництва (сировиною, матеріалами, паливом, електроенергією, теплоенергією, машинами та обладнанням), необхідними для виготовлення продукції, надання послуг або виконання інших робіт. Тому дуже важливо своєчасно надавати всі необхідні ресурси для ефективної роботи без простоїв та втрат робочого часу у процесі виробництва.

При плануванні купівлі матеріально-технічних ресурсів важливе значення має закупівля найбільш економічних видів сировини та матеріалів, ресурсозберігаючої техніки, забезпечення збереження матеріальних цінностей, використання промислових відходів та вторинної сировини. Забезпечення підприємства матеріально-технічними ресурсами включає: визначення поточної та перспективної потреби в матеріальних ресурсах, пошук найбільш вигідних постачальників та укладання з ними договорів, доставка сировини та матеріалів на підприємство, початковий контроль їх якості, прийом та зберігання на складах,

підготовка матеріалів до виробничого споживання, облік та контроль за економним витрачанням матеріально-технічних ресурсів

Здебільшого забезпечення виробництва матеріально-технічними ресурсами виробляється з урахуванням вільної купівлі-продажу через механізм оптової торгівлі.

Оптова торгівля - це спосіб реалізації продукції у великих кількостях для забезпечення виробничого споживання або з метою подальшого перепродажу.

Матеріально-технічне забезпечення через систему оптової торгівлі має такі організаційні форми:

- прямі договори між виробниками та споживачами (застосовуються за умови регулярного стабільного споживання ресурсів в обсягах, відповідних нормам поставки; характерні для продукції виробничо-технічного призначення);

- за договорами із посередниками (застосовуються, коли замовляється незначна кількість продукції);

- через фірмові магазини підприємств;

- комісійна торгівля зайвою для підприємства сировиною та матеріалами через спеціально організовані у регіонах комісійні магазини;

- торгівля на ярмарках за участю зацікавлених підприємств.

Коли підприємство виконує свою постачальницьку функцію, набуваючи при цьому всі необхідні матеріали та техніку, йому доводиться стикатися з багатьма підприємствами та організаціями, що потребує фінансового та правового забезпечення. Тому комерційна діяльність включає роботу фінансової та юридичної служби підприємства, а також транспортне обслуговування постачання [17].

Постачання та збут здійснюється на внутрішньому та зовнішньому ринках. Робота на зовнішньому ринку вимагає дотримання світових стандартів, які встановлюють єдиний підхід до договірних умов, що регламентують відносини між постачальниками та покупцями продукції.

Забезпечення підприємства матеріально-технічними ресурсами здійснюється службою матеріально-технічного постачання. Вона являє собою організаційно-структурний підрозділ підприємства, в обов'язки якого входять постачання на підприємство основних та допоміжних матеріалів, палива, покупних напівфабрикатів, інструментів та технологічного оснащення, обладнання, верстатів, апаратів та агрегатів. До складу ланок системи матеріально-технічного постачання входять відділ матеріально-технічного постачання, що перебувають у його підпорядкуванні.

Характерними видами діяльності служб матеріально-технічного постачання є: класифікація та індексація матеріально-технічних ресурсів, формування витрат та запасів, визначення потреби підприємства у матеріальних та технічних ресурсах, організація складського господарства та системи забезпечення цехів засобами виробництва [21].

Як і будь-яке виробниче підприємство потребує фінансового, кадрового, інформаційного та матеріально-технічного забезпечення, так і підприємства агропромислового комплексу не можуть вести ефективну виробничо-господарську діяльність без їх допомоги. Але важливою умовою організації ефективного сільськогосподарського виробництва є формування та раціональне використання матеріально-технічної бази сільського господарства. Вона багатогранна і включає в себе засоби та предмети праці (машини, обладнання та інші технічні засоби, виробничі споруди, робочу та продуктивну худобу, багаторічні насадження, засоби захисту рослин, насіння, корми, сировину, паливо).

Економічна сутність матеріально-технічних ресурсів у тому, що вони, будучи оборотними фондами підприємства, повністю переносять свою вартість на новостворену продукцію сільського господарства. Їхня вартість входить у загальні витрати на виробництво продукції [19, с. 33]. У процесі виробництва вони змінюють свою речову форму, що відрізняє їх від іншої групи технічних ресурсів, що становлять основні засоби підприємства. Наприклад, посівний матеріал у процесі

виробництва перетворюється під впливом природних, біологічних та ґрунтових факторів на рослини, а мінеральні добрива, внесені у ґрунт, перетворюються на різні поживні елементи, які створюють умови для формування рослин.

До складу матеріально-технічної бази сільського господарства включаються матеріально-технічні ресурси та технічні засоби. Матеріально-технічні ресурси представлені виробничими запасами та незавершеним виробництвом. До виробничих запасів відносять ті речові елементи, які використовуються як предмети праці у виробничому процесі (корми, насіння, пально-мастильні матеріали, тварини на відгодівлі та ін.). Запаси необхідні для нормального функціонування сільськогосподарського підприємства. Вони дозволяють йому безперервне і оптимальне виробництво. Незавершене виробництво включається до складу матеріально-технічних ресурсів за вартістю витрат у землеробстві, вироблених цього року під урожай озимих та ярих культур наступного року, а також витрат у тваринництві на інкубацію яєць та ін., що переходять на наступний рік. До незавершеного виробництва промислових та допоміжних підрозділів входять витрати на придбання сировини та матеріалів для переробки сільськогосподарської продукції та ін.

Особливу роль в організації сільськогосподарського виробництва грають технічні засоби. До них відносять трактори, комбайни, вантажний та легковий автотранспорт, різні сільськогосподарські знаряддя (сівалки та ін.), енергетичні потужності. Технічне переозброєння сільськогосподарського виробництва має забезпечувати максимальний рівень механізації робіт, впровадження інтенсивних технологій, зростання обсягу виробництва та продуктивності праці.

Відомо, що сучасні підприємства потребують використання різних матеріалів широкій номенклатури та асортименту. Тому стає необхідним поділити матеріально-технічні ресурси за класифікаційними ознаками. Дана класифікація матеріально-технічних ресурсів, яка використовується і в даний час представлена у

таблиці 1.1

# НУБІП України

Таблиця 1.1.

## Класифікація матеріально-технічних ресурсів

Класифікаційна ознака	Види ресурсів
За походженням	<p>Природні ресурси (земельні, водні, лісові, мінеральні, а також ресурси тваринного світу, сонячна енергія, енергія припливів та відливів).</p> <p>Фінансові ресурси- це сукупність коштів, що є у розпорядженні підприємства. Вони призначені для забезпечення розширеного виробництва, його ефективності на основі впровадження сучасної техніки та технології.</p> <p>Економічні ресурси - це засоби, які необхідні у процесі виробництва. Серед них важливе місце займають об'єкти, виробничі будівлі та споруди, обладнання, інструменти, машини, різноманітні засоби зв'язку та транспорту, а також земля та всілякі корисні копалини. Вони у свою чергу поділяються на: матеріальні ресурси - це сукупність засобів і предметів праці, що використовуються у процесі виробництва (природні матеріали, сировина, знаряддя праці).</p> <p>Трудові ресурси є всю сукупність працездатного населення того чи іншого підприємства, регіону, країни.</p>
По відношенню до виробництва	<p>Функціонуючі ресурси. Є активною частиною загальних ресурсів, які є у господарському обороті.</p> <p>Потенційні ресурси - це виявлені, але ще не залучені у процес відтворення ресурси. Вони становлять запаси.</p>
За характером використання	<p>Виробничі ресурси є ті ресурси, які безпосередньо беруть участь у виробничому процесі. До їх складу входять:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Земельні ресурси представлені площею земельного фонду, залученого у виробництво;</li> <li>- Матеріальні ресурси включають комплекс наявних засобів і предметів праці, призначених для використання в процесі виробництва (сировина, основні та допоміжні матеріали, паливо, енергія, а також напівфабрикати, не закінчені обробкою у виробництві).</li> <li>- Трудові ресурси - це сукупність людей, які мають здатність працювати, тобто працездатне населення.</li> </ul> <p>Невиробничі ресурси - це частина ресурсів, яка не використовується безпосередньо в процесі виробництва (наука, менеджмент, ресурси збутової мережі тощо)</p>
За способом відтворення	<p>Відтворювані ресурси, що використовуються в процесі виробництва у певному взаємозв'язку (усі створені працею людини речові матеріали, які можуть бути використані у виробничому процесі). Невідтворювані ресурси представлені ресурсами, створеними самою природою (корисні копалини, ліси, водні ресурси та ін.).</p>

Ця класифікація ресурсів може застосовуватися у всіх галузях народного господарства, однак у сільському господарстві матеріально-технічні ресурси мають низку особливостей, які необхідно враховувати для їх ефективного використання:

- матеріально-технічні ресурси сільського господарства безпосередньо залежать від інших галузей виробництва та складаються із засобів промислового виробництва та засобів, створених у сільському господарстві;

- складовою матеріально-технічних ресурсів сільського господарства є земля, а також живі організми: рослини та тварини;

- залежать від природних умов;

- ефективне використання ресурсів у сфері агропромислового комплексу залежить від сезонності виробництва та пов'язане із зберіганням, переробкою та реалізацією всіх ланок сільського господарства;

- розмір і структура сільськогосподарських підприємств залежать від їх розподілу по регіонах країни, де вони знаходяться, і змінюються за законами цієї країни.

## 1.2 Основні завдання і функції матеріального забезпечення

У загальному вигляді матеріально-технічні ресурси – це частина майна підприємства, яка призначена для використання у виробництві продукції, виконанні робіт та наданні послуг, призначених для продажу.

Система матеріально-технічного забезпечення має виконувати такі основні вимоги:

- стабільність постачання ресурсів;

- дотримання умов договорів, своєчасне виконання замовлень споживачів, прискорення оборотності товарів;

- розширення обсягів та номенклатури послуг;

- впровадження нових, більш прогресивних видів матеріально-технічного забезпечення, раціональне використання всіх наявних ресурсів;

- стимулювання повторного використання ресурсів, залучення в обіг зайвих, що були у вживанні або помилково замовлених матеріально-технічних ресурсів;

- постачання виробничого процесу ресурсами;

- компромісне ставлення з клієнтами щодо збуту товарів

Звідси випливають такі основні завдання матеріально-технічного забезпечення сільського господарства:

- своєчасне постачання ресурсів ринку;

- залучення їх у виробниче споживання;

- створення умов для оновлення та розширення матеріально-технічної бази відповідно до перспектив розвитку підприємства;

- контроль за збереженням ресурсів;

- відповідність складських запасів нормативним вимогам;

- виявлення фактичних витрат, пов'язаних із заготівлею матеріалів.

Можна виділити такі цілі матеріально-технічного забезпечення організацій: своєчасне забезпечення виробництва необхідними видами ресурсів необхідної

якості та кількості; раціональне використання ресурсів; підвищення продуктивності

праці, фондівдлачі, забезпечення ритмічності виробничих процесів, скорочення оборотності оборотних коштів, прагнення безвідходного виробництва [3, с. 218].

Для досягнення поставленої мети необхідно постійно виконувати наступні роботи:

- проведення маркетингових досліджень ринку постачальників матеріалів, конструкцій, виробів, напівфабрикатів та інші, або надання послуг;

- нормування потреби у конкретних матеріально-технічних ресурсах;

- розробка організаційно-технічних заходів щодо зниження витрати матеріально-технічних ресурсів;

- планування матеріально-технічного забезпечення виробництва;

- організація забезпечення необхідними матеріалами робочих місць;
- облік та контроль використання матеріально-технічних ресурсів.

Рівень організації матеріально-технічного постачання безпосередньо впливає на виробничу діяльність підприємства. Тому при аналізі випуску продукції дається оцінка постачання матеріалів і комплектуючих виробів. Оскільки однією з важливих складових собівартості продукції є витрати на сировину та допоміжні матеріали, паливо та електроенергію, то актуальною проблемою стає аналіз та оцінка матеріалів на підприємстві.

Цілями аналізу матеріальних ресурсів на підприємстві є:

- економічна оцінка використання матеріальних ресурсів;
- виявлення можливих резервів щодо підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів та розробка заходів щодо їх мобілізації.

Завданнями аналізу використання предметів праці є:

- визначення рівня забезпеченості підприємства необхідними матеріальними ресурсами;
- виявлення дефіцитних видів матеріальних цінностей;
- встановлення ступеня ритмічності поставок, а також обсягу, комплектності, якості, сортності матеріалів.

Ефективне використання матеріалів та застосування прогресивних технологій дозволяють зменшити вартість витрачених матеріалів, скоротити час обробки і, отже, знизити трудомісткість та фондомісткість продукції, зрештою, знизити її собівартість.

Будучи предметом праці, матеріально-виробничі запаси разом із засобами праці та робочою силою забезпечують виробничий процес організації. Вони повністю споживаються у кожному виробничому циклі і повністю переносять свою вартість на вартість виробленої продукції.

Органи постачання підприємства виконують низку функцій, які поділяються на три напрями [26, с. 41]. Вони представлені у таблиці 1.2.



# НУБІП України

Таблиця 1.2.

## Функції органів постачання підприємства

Функції	Зміст функції
Планування	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, а також ринку окремих товарів;</li> <li>- прогнозування та визначення потреби всіх видів матеріальних ресурсів, планування оптимальних господарських зв'язків;</li> <li>- оптимізацію виробничих запасів;</li> <li>- планування потреби матеріалів та встановлення їх ліміту на відпустку цехам;</li> <li>- оперативне планування постачання.</li> </ul>
Організаційна	<ul style="list-style-type: none"> <li>- збір інформації про потрібну продукцію, участь у ярмарках, виставках-продажах, аукціонах тощо;</li> <li>- аналіз всіх джерел задоволення потреб у матеріальних ресурсах з метою вибору найоптимальнішого;</li> <li>- укладання з постачальниками господарських договорів про постачання продукції;</li> <li>- отримання та організацію завезення реальних ресурсів;</li> <li>- організацію складського господарства, що входить до складу органів постачання;</li> <li>- забезпечення цехів, ділянок, робочих місць необхідними матеріальними ресурсами;</li> </ul>
Контролююча та організаційна	<ul style="list-style-type: none"> <li>- контроль за виконанням договірних зобов'язань постачальників, виконання ними строків поставки продукції;</li> <li>- контроль за витрачанням матеріальних ресурсів у виробництві;</li> <li>- вхідний контроль за якістю та комплектністю матеріальних ресурсів, що надходять;</li> <li>- контроль за виробничими запасами;</li> <li>- висування претензій постачальникам та транспортним організаціям;</li> <li>- аналіз дієвості постачальницької служби, розробка заходів щодо координації постачальницької діяльності та підвищення її ефективності.</li> </ul>

Також у ході забезпечення матеріальними ресурсами виробничих цехів, дільниць та інших підрозділів підприємства передбачається виконання таких функцій:

встановлення необхідної кількості ресурсів для кожного виробничого процесу;

- підготовка матеріальних ресурсів до виробничого споживання;

# НУБІП України

- відпустку та доставку матеріалів зі складу на місце її безпосереднього споживання;

- оперативне регулювання постачання;

- облік та контроль за використанням матеріальних ресурсів у підрозділах підприємства.

Функції МТЗ діяльності підприємства подягають у координації попиту та пропозиції на конкретний товар при мінімізації витрат, а також у підтримці на належному рівні відносин фірми з конкретними постачальниками та клієнтами [17].

Завдання МТЗ полягає у розробці такої пропозиції з боку компанії, яка б сприяла

підвищенню загальної рентабельності виробництва. Також одним із найважливіших завдань МТЗ є регулювання всього процесу виробництва, а саме при необхідності оперативно реагувати на збої та ліквідувати їх.

Вивчивши основні завдання та функції матеріально-технічного забезпечення підприємств, можна виділити основні засади управління технічною забезпеченістю сільськогосподарських підприємств. Вони представлені у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

### Принципи управління технічною забезпеченістю агропромислового комплексу

Принцип спеціалізації

розподіл праці між підрозділами підприємства та робочими місцями та їх кооперування в процесі виробництва

Принцип пропорційності

передбачає встановлення правильних пропорцій при розстановці людей, машин та механізмів на окремих операціях робочого процесу для забезпечення високої продуктивності праці

## Принцип ритмічності

виконання роботи на всіх операціях одного процесу в єдиному темпі, який, як правило, задається машиною, яка виконує головні операції (наприклад, на збиранні зернових – комбайном)

## Принцип безперервності

здійснення процесу праці з мінімумом перерв

## Принцип узгодженості

виконання кожної операції у строго визначений час

Кожен із названих принципів має велике значення у забезпеченні ефективної організації робіт. Їх недотримання нерідко призводить до серйозних порушень технології, простоїв техніки, матеріальних втрат.

Таким чином, головним завданням органів постачання підприємства є своєчасне та оптимальне забезпечення виробництва необхідними матеріальними та технічними ресурсами відповідної комплектності та якості.

Вирішуючи це завдання, працівники органів постачання повинні вивчати та враховувати попит та пропозицію на всі споживані підприємством ресурси, рівень та зміну цін на них та на послуги посередницьких організацій, вибирати найбільш економічну форму товароруку, оптимізувати запаси, знижувати транспортно-заготівельні та складські витрати [23, с. 112]. Відповідно, система матеріально-технічного постачання має бути гнучкою, враховувати особливості сільськогосподарського виробництва, головним чином його сезонний характер, а також пристосовувати асортимент товарів та форми їх надання до запитів споживачів.

Закупівельна діяльність підприємства – функціональна підсистема логістики, що є першою в ланцюзі поставок, і забезпечує організацію товарно-матеріальних цінностей. У спеціалізованій літературі та на практиці зустрічаються такі синоніми закупівельної діяльності: постачання (procurement), закупівлі (purchasing), управління поставками (supply management), управління закупівлями, матеріально-технічне постачання, товарне постачання.

Основна мета закупівельної діяльності підприємства – комплексне безперервне забезпечення підприємства товарно-матеріальними цінностями (ТМЦ) у необхідній кількості, потрібної якості, у поставлені терміни, з мінімальними витратами, з певним кількістю необхідного запасу.

Традиційно склад товарно-матеріальних цінностей включає у собі великий вид найменувань і номенклатур, які різняться методом зберігання, призначення та використання в підприємстві в цілому.

Відповідно до цього, зазначають такі функції закупівельної діяльності підприємства:

1) Необхідно добиватися безперервного потоку сировини, що надходить та матеріалів, а також супутніх послуг, необхідних для організації роботи підприємства на максимальних потужностях. Затримки в поставках сировини та комплектуючих або їх дефіцит спричиняють собою збої та переривання всього виробничого циклу, внаслідок чого виникають додаткові витрати, додаткові витрати на експлуатацію, ризики, пов'язані з порушенням термінів виготовлення, що призведе до невдоволення споживачів, втрати іміджу та недовіри з боку клієнтів.

2) Підвести до мінімальних меж витрати, пов'язані із запасами. Одним із варіантів забезпечення безперервного товарно-матеріального потоку та потоку готової продукції є організація зберігання великих запасів необхідних ресурсів та продукції. Запаси тягнуть за собою витрати капіталу, який не можна ще кудись інвестувати. Вартість поточного запасу може змінюватись у проміжку від 20 до 50 % загальної вартості активів. [29]

3) Якісні характеристики повинні бути не нижчими відповідного рівня чи прагнути підвести їх до найвищих кордонів. Продукція, що виробляється, або надані послуги повинні відповідати якісним характеристикам, що дозволяють бути на рівні та задовольняти запити споживачів.

4) Визначення постачальників, які відповідають якісним, надійним характеристикам. Якісно організована закупівельна діяльність має нести у собі здатність визначати якісних постачальників, які відповідають усім необхідним вимогам, розвинути ділові відносини для того, щоб згодом продуктивно працювати, постійно покращуючи взаємодію між собою на всіх етапах співробітництва.

5) Зниження вартості послуг. Закупівельна діяльність зазвичай тягне за собою значне залучення послуг, загальна вартість яких, наскільки це можливо, має нести мінімальне використання оборотних коштів, при цьому необхідно виробляти товари, а також у процесі виробництва витримувати необхідний рівень якісних характеристик продукту.

6) Підвищення конкурентоспроможності. Підприємству необхідно постійно підтримувати свою конкурентоспроможність шляхом оптимізації витрат, що належать до процесу закупівлі, доставки, виробництва товару, вносити зміни до процесів, застосовувати всі можливі способи досягнення наукового прогресу тощо.

7) Вибудовування гармонійних взаємин, ефективного співробітництва з іншими функціональними підрозділами підприємства. Процес закупівлі не може стати ефективним без тісних взаємин між різними підрозділами компанії: технічним відділом, виробництвом, фінансовим відділом, відділом маркетингу, співробітниками організації та т.д. Взаємна співпраця між відділами призведе до найбільш раціонального рішення щодо управління діяльністю підприємства в цілому, та логістичної діяльності зокрема.

8) Зменшення адміністративних витрат. Якщо діяльність по закупівлям ірраціональна, то витрати на адміністративну частину відділу закупівель будуть надто високими. Від напрямку та того, чим конкретно займається підприємство, залежить склад цілей закупівельної логістики, а також від ступеня розвитку та/або складності виробництва, від економічної галузі, в якій функціонує компанія, та від конкурентоспроможності підприємства. Не варто забувати, що оптимізація закупівельної діяльності в рамках лише окремо взятого підприємства не дасть

особливих переваг, повної оптимізації можна досягти тільки при вивченні всього ланцюжка постачання.

Шляхи покращення зазначених функцій закупівельної діяльності підприємства:

- співробітництво підприємства на умовах довгострокових договорів тільки з надійними постачальниками, що зарекомендували себе;

- максимально прозора закупівельна діяльність;

- об'єднання закупівель;

- мінімізація ланок у процесі закупівельної діяльності;

- синхронізація постачання матеріалів із їх споживанням, спрямована на зниження запасів, зокрема шляхом застосування систем JIT, VMI, MRP;

- постійний аналіз бази постачальників, її розширення, програми стимулювання партнерів у галузі постачання матеріалів;

- зниження рівня термінових закупівель;

- взаємопов'язана та скоординована робота закупівель з іншими ланками ланцюга постачання;

- можливість змінювати постачальницьку діяльність під вимоги споживачів сировини, матеріалів, готової продукції;

- чітка взаємодія з усіма структурними підрозділами підприємства;

- автоматизація управління закупівельною діяльністю;

- побудова системи мотивації для працівників, зайнятих закупівлями, постійна можливість підвищення їхньої кваліфікації.

Основні завдання закупівельної логістики та шляхи їх вирішення визначаються безпосередньо підприємством і залежать від зовнішнього середовища та його економічного становища.

В умовах світової економічної нестабільності на підприємствах різних країн закупівельна логістика створює такі тенденції:

- моніторинг та розширення списку відповідних постачальників;

- ротація постачальників, збільшення діапазону закупівель, напрямок зусиль на залучення до співпраці постачальників із країн Азії;

- імпортозаміщення;

- зменшення діапазонів планування, скорочення їх із річного планування до квартального та щомісячного;

- мінімізація на підприємствах закупівель, які не потребують узгодження та збільшення частки закупівель, що вимагають узгодження, тим самим скорочення бюджету закупівель;

- поєднання закупівель із партнерами, тим самим розвиток нових каналів закупівлі [29].

### 1.3. Планування матеріального забезпечення

У процесі виробництва використовуються дуже багато матеріальних та технічних ресурсів різного виду та кількості. Отже, виробничий процес постійно потребує їх доставки до необхідної ділянки, оновлення, ремонту та контролю. Буває й так, що через брак або несвоєчасне забезпечення ресурсами можуть утворитися простой у виробництві, а це вже говорить про вихід та реалізацію готового продукту пізніше поставленого терміну. Тому важливо вести облік і заздалегідь планувати якийсь ресурс, якого виду і в якому обсязі потрібно для безперебійного виробництва.

Планування забезпечення виробничого процесу матеріально-технічними ресурсами є найважливішою частиною ресурсного виду планування. Для ув'язування цього плану з іншими розділами плану соціально-економічного розвитку підприємства, становлять у натуральному і вартісному вимірах. Для планування необхідно мати відповідну нормативну базу: номенклатуру матеріалів, планово-розрахункові ціни, норми витрат матеріалів та норми запасів.

Прогнозування технічної бази підприємства провадиться з метою визначення структури парку обладнання, технології виробництва, форми організації та спеціалізації виробництва у перспективному періоді. Для прогнозування технічної бази підприємства найдоцільніше використовувати «еталон», що дозволяє одночасно врахувати вплив багатьох чинників її розвитку. «Еталон» матеріально-технічної бази підприємства розробляється за видами виробництва з урахуванням особливостей продукції [5, с. 103].

Організаційна побудова, характер та методи роботи служб постачання на підприємствах різноманітний. Залежно від обсягів, типів та спеціалізації виробництва, матеріаломісткості продукції та територіального розміщення підприємства складаються різні умови, що вимагають відповідного розмежування функцій та вибору типу структури органів постачання. На невеликих підприємствах, які споживають малі обсяги матеріальних ресурсів у обмеженій номенклатурі, функції постачання покладаються на невеликі групи чи окремих працівників господарського відділу підприємства.

На більшості середніх і великих підприємствах цю функцію виконують спеціальні відділи матеріально-технічного постачання, які побудовані за функціональною (децентралізованою) або матеріальною (централізованою) ознакою [19, с. 35].

Централізована система управління передбачає зосередження функцій у межах єдиної служби МТЗ, яка обумовлена територіальною цілісністю підприємства, виробничою єдністю підприємства та відносно вузькою номенклатурою споживаних матеріалів. Товарна спеціалізація характерна для підприємств з великосерійним і масовим типом виробництва, відносно вузькою номенклатурою та великими обсягами споживаних матеріалів та продукції.

Децентралізована система управління передбачає розосередження функцій, що обумовлено територіальною роз'єднаністю підприємства, виробничою самостійністю підрозділів і широкою номенклатурою матеріалів.



Характерний тип структури служби постачання – змішаний, коли товарні відділи, групи спеціалізовані на постачанні конкретними видами сировини, матеріалів, обладнання. Також цей спосіб організації сприяє підвищенню відповідальності працівників, поліпшенню матеріально-технічної бази виробництва.

Для здійснення МТЗ необхідно розробити певний інструментарій, що дозволяє керувати рівнем запропонованої послуги, а також відповідними витратами.

У зв'язку з цим першочерговий інтерес представляють системи планування та інформації. Адже саме у процесі стратегічного планування приймаються рішення, що стосуються структури мережі товароруку чи капіталовкладень, які необхідні для надання більшої гнучкості системі матеріального обслуговування.

Оперативне планування являє собою засіб регулювання та контролю задіяної у виробництві сировини та готових виробів. Його мета полягає у розвитку контактів між різними службами компанії, посилення координації їх діяльності та підвищення їх мотивації по відношенню до завдань матеріально-технічного забезпечення.

МТЗ має сприяти підвищенню прибутковості компанії або, принаймні, досягненню та дотриманню рівноваги між прибутком, отриманим внаслідок надання послуги та виробленими для цього витратами.

У плануванні МТЗ підприємства і є основою прийняття рішення про закупівлю матеріальних ресурсів [20, с. 145]. При організації закупівлі матеріальних ресурсів на підприємствах необхідно визначати потребу в матеріальних ресурсах на плановий період. Етапи процесу планування матеріально-технічних ресурсів представлені на рис 1.1

Дослідження ринку сировини та матеріалів – один з елементів планування МТЗ підприємства. Вивчення ринку сировини та матеріалів передбачає систематичні збір, обробку, аналіз та оцінку інформації про пропозицію конкретних видів матеріалів, асортимент і ціни на сировину, матеріали, паливо та

напівфабрикати. Тому при аналізі конкретних постачальників сировини та матеріалів важлива роль належить інформації про стан портфеля замовника. У результаті вибирається той постачальник, який вигідніший і економічний для підприємства.

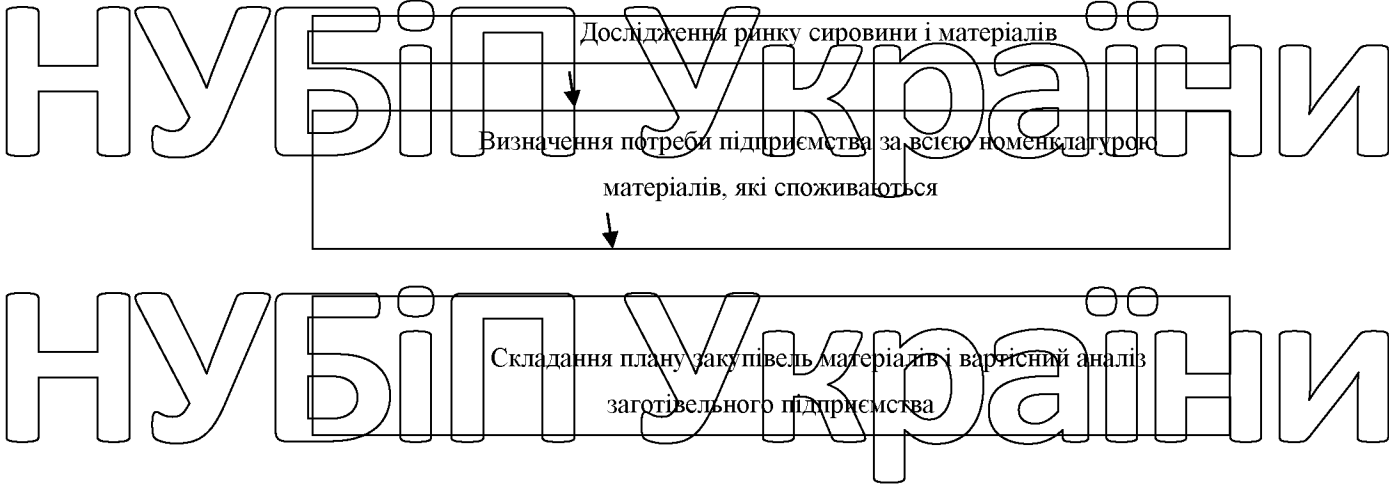


Рис. 1.1. Етапи процесу планування матеріально-технічних ресурсів

Визначення потреби у матеріальних ресурсах – центральна ланка у плануванні матеріально-технічного постачання підприємства. Потреба у матеріальних ресурсах планується по всій номенклатурі матеріалів у вартісному та натуральному вираженні. Обсяги та терміни поставок матеріалів на підприємство обумовлюються режимом їхнього виробничого споживання, створенням та підтримкою необхідного рівня виробничих запасів.

Обсяг необхідних матеріальних ресурсів складається з потреби у матеріалах, які необхідні для впровадження нової техніки, виготовлення оснастки і інструменту, на експлуатаційні і технологічні потреби. Потреба в матеріальних ресурсах визначається на основі балансу МТЗ підприємства з урахуванням залишків та внутрішніх джерел забезпечення. У ньому зіставляється потреба в матеріальних ресурсах із джерелами та розмірами її покриття та визначається кількість сировини та матеріалів, що підлягають завезенню з боку. А джерелами покриття потреби підприємства у матеріальних ресурсах є:

НУБІП УКРАЇНИ

- очікувані залишки матеріальних ресурсів на початку планованого року;
- обсяги сировини та матеріалів, які можуть бути отримані на підприємстві за рахунок їхньої економії;
- власне виробництво окремих видів матеріальних ресурсів;
- обсяги постачання сировини та матеріалів ззовні.

Визначення потреби у матеріальних ресурсах можна здійснити трьома методами: детермінованим — з урахуванням планів виробництва та нормативів витрати; стохастичним - на основі ймовірного прогнозу з урахуванням потреб за минулі періоди; оцінним - на основі дослідно-статистичної оцінки. Вибір методу залежить від особливостей матеріальних ресурсів, умов їх споживання та наявності відповідних даних щодо необхідних розрахунків.

З вищесказаного випливає, що у основні заходи щодо планування матеріально-технічного забезпечення включають: визначення потреб господарств у засобах виробництва; складання та подання заявок на них; доведення заявок до вищих постачальницьких організацій, заводів-виробників та постачальників матеріально-технічних ресурсів; укладання договорів поставки та їх виконання. Потреба господарств у техніці та інших засобах виробництва визначається за діючими методичними рекомендаціями. Із загальної кількості необхідних машин виключають наявні в господарстві та встановлюють потребу у їх придбанні на запланований рік. Ця потреба має бути обґрунтована, пов'язана із планами виконання робіт, виробництва продукції та фінансовими можливостями господарств.

Як було зазначено, склад матеріально-технічної бази сільського господарства має ряд специфічних особливостей:

- складовою є земля, яка неоднакова за своєю родючістю і вимагає різних витрат на виробництво одиниці продукції. Від розвитку землі залежить багато в чому ефективність використання інших засобів виробництва, у сільське господарство.

- живі організми та рослини (продуктивна та робоча худоба, птиця, багаторічні насадження та ін.) також є невід'ємною частиною сільського господарства.

- матеріально-технічна база сільського господарства складається із засобів виробництва, що поставляються промисловістю (машини, обладнання, паливо, мастильні матеріали, добрива та інші), та засобів виробництва, створених самим сільським господарством (тварини, корми, насіння, органічні добрива тощо).

- матеріально-технічна база сільського господарства має бути тісно пов'язана з матеріально-технічним забезпеченням інших ланок агропромислових комплексів, що здійснюють зберігання, переробку, транспортування та реалізацію сільськогосподарської продукції.

Звідси випливає головна специфіка сільського господарства - це сезонність. Тому за плануванні матеріально-технічної бази підприємств сільського господарства головною ознакою є саме це. Під час позасезонного періоду необхідно розпланувати всі необхідні технічні ресурси, те, що вимагає ремонту, відремонтувати, що вимагає заміни, замінити на нову. Також необхідно підготувати все насіння, зернові, кормові, олійні культури для посіву, майбутнього врожаю.

Також слід мати на увазі такий чимало важливий фактор, як знос техніки. Через багаторазове їх використання у процесі виробництва може втратити свої споживчі властивості об'єкта і відповідно зменшиться його вартість. Процес поступової та очікуваної втрати будь-яким штучно створеним об'єктом своїх функціональних якостей, пов'язаних з його експлуатацією чи моральним старінням називається зносом. Знос буває двох видів – моральний та фізичний.

Моральне зношування має дві форми. Перша форма – знос, який визначається зниженням вартості даного обладнання внаслідок скорочення витрат необхідної праці з їхньої створення у зв'язку з зростанням продуктивності праці у галузях, які виробляють це устаткування.

Друга форма – знос внаслідок створення нових, більш продуктивних, досконаліх машин та обладнання подібного роду та призначення, що призводить до знецінення менш досконалих. Нові машини більш економічні та продуктивні. Моральне зношування відбувається до настання повного фізичного зношування.

Фізичний знос – це втрата первісної споживчої вартості, через що вони поступово стають непридатними і вимагають заміни новими. Фізичний знос обумовлюється двома чинниками. Перший з них – функціонування засобів праці і механічне зношування тертьових деталей, що відбуваються внаслідок цього, втомний знос металу і дерева, деформація окремих конструкцій в результаті осадкових явищ, динамічних навантажень і так далі. Це так зване виробниче зношування. Другий чинник матеріального зносу – вплив природних сил природи, що виявляється у корозії металів, вивітрюванні, руйнуванні дерева тощо. Це так зване природне зношування.

Як моральне, так і фізичне зношування може бути повним і частковим. Повне зношування вимагає заміни старого обладнання новим, часткове зношування усувається шляхом капітального ремонту та модернізації діючих машин та обладнання. Встановлення ступеня зносу необхідне визначення залишкової вартості, для правильного планування заміни старих машин та устаткування

новими

Таким чином, безперервне та комплексне матеріально-технічне постачання підприємств усіма необхідними засобами виробництва є найважливішою передумовою для виконання плану продажу продукції, організації ритмічної роботи підприємства. Рациональна організація матеріально-технічного постачання веде до економії матеріальних ресурсів, сприяє зниженню собівартості продукції, призводить до скорочення непотрібних та зайвих матеріальних запасів і тим самим забезпечує прискорення оборотності обігових коштів.

НУВБІП УКРАЇНИ

## РОЗДІЛ 2

## АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ МАТЕРІАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КАМАЗ-АГРО»

## 2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Камаз-Агро»

Товариство з обмеженою відповідальністю сільськогосподарське підприємство ТОВ «Камаз-Агро» розпочало свою діяльність у 2015 році. Має приватну форму власності на чолі із генеральним директором.

Джерелом формування майна товариства є:

- статутний капітал товариства;
- грошові та матеріальні вклади учасників товариства;
- кредити банків та інших кредиторів, позики;
- інші джерела, які не заборонені законодавством України.

Метою створення підприємства є виконання робіт, надання послуг задоволення громадських потреб, отримання прибутку.

Досягнення зазначених цілей підприємство здійснює основний вид діяльності як рослинництво разом із тваринництвом, тобто змішане сільське господарство.

Діяльність підприємства не обмежується вищезгаданим видом діяльності. Товариство може мати цивільні права та виконувати обов'язки, необхідні для здійснення будь-яких видів діяльності, не заборонених чинним законодавством та Статутом організації. Підприємство також працює за такими додатковими видами діяльності:

- надання послуг у галузі рослинництва та тваринництва;
- оптова торгівля сільськогосподарською сировиною та живими тваринами;
- оптова торгівля харчовими продуктами;
- роздрібна торгівля;
- роздрібна торгівля харчовими продуктами;

- надання різноманітних послуг;
- оптова торгівля непродовольчими, споживчими товарами;
- інші види діяльності, які не заборонені законодавством.

Сьогодні головна увага у сільському господарстві спрямована на розвиток тваринницької галузі. Годування тварин, досягнення рентабельності, покращення племінної роботи – основні зобов'язання завдання.

Підприємство має свій розрахунковий рахунок, круглу печатку зі своїм найменуванням, штамп, бланки та інші необхідні документи. Підприємство має відокремлене майно, може від свого імені набувати майнові та особисті немайнові права та несе обов'язки бути позивачем, відповідачем, третьою особою в судових органах. У своїй діяльності організація керується чинним законодавством, іншими нормативними актами органів влади та управління, статутом. Самостійно відповідає за результати своєї діяльності та виконання зобов'язань перед постачальниками, споживачами, бюджетом, банками. Також від свого імені набуває майнових та немайнових прав і виконує обов'язки, виступає позивачем та відповідачем у суді, в арбітражному суді відповідно до чинного законодавства.

Організаційна структура підприємства спрямована, перш за все, на встановлення чітких взаємозв'язків між окремими підрозділами організації, розподілу між ними прав та відповідальності. У ньому реалізуються різні вимоги до вдосконалення систем управління, які виражаються у тих чи інших принципах управління.

Організаційна структура та її управління не є чимось застиглим, вони постійно змінюються, удосконалюються відповідно до змінних умов. Підприємство складається із трьох підрозділів. У кожному з них є об'єкти виробництва тваринницької продукції та підрозділи інфраструктури, що забезпечують основне виробництво у сфері рослинництва.

Управління підприємством здійснюється одноосібним виконавчим органом – директором. Він вирішує самостійно всі питання діяльності підприємства, без

особливої на те довіреності діє від імені підприємства, представляє його інтереси у всіх вітчизняних підприємствах та організаціях. Також він розпоряджається у межах наданого йому права майном, укладає договори, у тому числі за наймом працівників. Видає накази та розпорядження, обов'язкові до виконання всіма працівниками підприємства. Директор несе в межах своїх повноважень повну відповідальність за діяльність підприємства, забезпечення збереження товарно-матеріальних цінностей, коштів та іншого майна підприємства. Видає довіреності, відкриває у банках рахунки, користується правом розпорядження коштами. Йому підпорядковуються: планово-економічний відділ, бухгалтерія, юридичний відділ, відділ кадрів, інженерно-технічна служба, відділ рослинництва, відділ тваринництва та інші необхідні для сільськогосподарського підприємства служби та відділи.

ТОВ «Камаз-Агро» спеціалізується на вирощуванні зернових та технічних культур в рослинництві, а в тваринництві – вирощування ВРХ і свиней.

Площа земельних угідь ТОВ «Камаз-Агро» на 2023 становить 2500 га.

Земельні ресурси – національне багатство нашої країни, важлива умова життя і діяльності суспільства, база для розміщення і функціонування галузей народного господарства. Тому повне та раціональне використання землі для виробництва продукції є основним завданням сільського господарства.

Земля головний засіб виробництва у сільському господарстві – одночасно є предметом та знаряддям праці.

Таблиця 2.1.

### Склад і структура земельних угідь та їх використання 2023 р.

Види угідь	Площа, га	Структура, %
Загальна земельна площа	2500	100
В т.ч. площа с/г угідь	2240	89,6
З них: рілля	2240	89,6
Сінокоси	-	-
Пасовища	-	-
багаторічні насадження	-	- 00



Коефіцієнт розораності	0,89	-
Питома вага природних кормових угідь в площі с/гугідь	-	0,00

ТОВ «Камаз-Агро» станом на 2023 рік складає 2500 га. Площа сільськогосподарських угідь, зокрема ріллі становить 89,6% від загальної площі і складає 2240 га. Відповідно коефіцієнт розораності становить 0,89.

Таблиця 2.2.

## Структура товарної продукції

Види продукції	Роки			В середньому за 3 роки	Структура, %	
	2020	2021.	2022		По господарству	Галузева
1	2	3	4	5	6	7
Зернові	56089	62073	62879	60347	65,97	99,32
Цукрові буряки	98	130	110	112,67	0,12	0,19
Ріпак озимий	298	310	300	302,67	0,33	0,50
Разом по рослинництву	56485	62513	63289	60762	66,43	100,00
Молоко	26708	28611	30846	28722	31,40	93,53
М'ясо ВРХ	1652	1456	1299	1469	1,61	4,78
М'ясо свинини	541	552	461	518	0,57	1,69
Разом по тваринництву	28901	30619	32606	30709	33,57	100,00
Інша реалізація	-	-	-	-	-	-
Разом по господарству	85386	93132	95895	91471	100,00	-

Таким чином, підприємство ТОВ «Камаз-Агро» спеціалізується на рослинництві (66,43%), тваринництво займає у структурі діяльності господарства (33,57%). В рослинництві переважає вирощування зернових (99,32%), цукрові буряки – 0,19%, ріпак озимий – 0,50%. Структура тваринництва виглядає

наступним чином: найбільшу частку займає виробництво молока (93,53%), м'ясо ВРХ – 4,78%, м'ясо свинини – 1,69%.

Аналізують виробничо-фінансову діяльність господарства

Таблиця 2.3.

### Показники виробничо-фінансової діяльності господарства

Показники	2020	2021	2022	2022 у % до 2020
Урожайність с-г культур, ц/га				
зернові	43,55	56,63	57,16	31,25
озимий ріпак	29,28	29,81	36,33	24,08
цукрові буряки	405,66	494,43	514,74	26,89
Собівартість 1 ц, грн				
зернові	104,45	104,36	168,22	61,05
озимий ріпак	208,1	220,29	292,95	40,77
цукрові буряки	34,81	37,39	51,14	46,91
Реалізаційна ціна 1 ц, грн				
зернові	162,76	183,34	260,43	60,01
озимий ріпак	241,79	391,91	696,14	187,91
цукрові буряки	-	-	-	-
Показники продуктивності тварин				
середньорічний надій на 1 корову, кг	5564	5960,00	6426,00	15,49
середньодобовий приріст ВРХ, г	561	680,00	696,00	24,06
середньодобовий приріст свиней, г	474,68	336,00	315,00	-33,64
Собівартість 1 ц, грн				
молока	219,05	255,13	312,51	42,67
мяса свинини	1282,43	1479,53	1697,39	32,36
м'яса ВРХ	1990,44	2602,88	3037,03	52,58
Реалізаційна ціна 1 ц, грн				

молока	334,13	356,60	460,22	37,74
м'яса свинини	1393,14	1653,28	2287,55	64,20
м'яса ВРХ	1141,99	1504,24	2087,92	82,83
Вартість валової продукції, тис.грн	26225,90	32139,10	41266,60	57,35
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	142	139	147	3,52
Вартість основних виробничих фондів с-г. призначення, тис.грн	2063,8	6278,01	1290,91	-37,45
Грошові надходження, тис.грн.	18654,3	22812,2	36922,9	97,93
від рослинництва	6836,6	9945,50	19652,90	187,47
від тваринництва	11817,7	12866,70	17270,00	46,14
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.				
від рослинництва	4791,1	6100,60	9421,10	96,64
від тваринництва	11399,1	12038,30	13895,60	21,90
Прибуток, тис.грн	2464,1	4673,3	13606,2	452,18
від рослинництва	2045,5	3844,90	10231,80	400,21
від тваринництва	418,6	828,40	3374,40	706,12
Рівень рентабельності, %				
рослинництво	42,69374	63,02495	108,6052	154,38
тваринництво	3,67222	6,88137	24,28395	561,29
Фондовіддача, грн	9,038812	3,633667	28,60223	216,44
Фондоємність, грн.	0,110634	0,275204	0,034962	-68,40
Фондозабезпеченість, тис.грн	0,915617	2,935021	0,576299	-37,06
Фондоозброєність, тис.грн.	14,5338	45,16554	8,781701	-39,58
Виробництво валової продукції на 100 га с-г угідь, тис.грн	1226,082	1425,87	1842,259	50,26

Техніко-економічні показники - система вимірників, характеризує матеріально-виробничу базу підприємств (виробничих об'єднань) і комплексне використання ресурсів. Вони застосовуються для планування і аналізу організації

виробництва і праці, рівня техніки, якості продукції, використання основних і оборотних фондів, трудових ресурсів.

НУБІП України

НУБІП України

**2.2. Аналіз процесів управління матеріальним забезпеченням ПП «Агрофірма КАМАЗ-АГРО»**

Одним з основних показників діяльності будь-якого підприємства є аналіз витрат за виробництво. В результаті аналізу ми можемо з'ясувати матеріаломісткість виробничого процесу і зможемо визначити найважливіші

напрямки для зниження собівартості продукції ТОВ «КамАЗ-Агро»

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

Таблиця 2.4

## Зміни у динаміці та структурі собівартості за елементами витрат ТОВ «Камаз-Агро» за 2020-2022рр., тис. грн.

Показники				Відхилення +,-		Структура витрат, %		
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2020/ 2019	2020	2021	2022
1. Матеріальні витрати	566 238	674 830	838 150	108 592	163 320	54,16	63,54	68,77
2. Витрати на оплату праці	203 453	199 167	226 751	-4 286	27 584	19,46	18,75	18,61
3. Відрахування на соціальні потреби	56 321	61 690	69 612	5 369	7 922	5,39	5,81	5,71
4. Амортизація	205 786	124 272	84 179	-81 514	-40 093	19,68	11,70	6,91
5. Інші витрати	13 631	2 123	0	-11 508	-2 123	1,30	0,20	0,00
Разом витрат з основного виробництва	1 045 429	1 062 082	1 218 692	16 653	156 610	100	100	100

Як бачимо, найбільша питома вага у складі витрат належить матеріальним витратам: у 2020 році їхня частка склала 54,16%, у 2021 – 63,54% та у 2022 – 68,77%.

Дані підтверджують матеріаломісткість господарської діяльності. Збільшення

частки матеріальних витрат відбулося 2021 року на 108 592 тис. грн. та у 2022 році

– на 163 320 тис. грн. Загальна сума витрат також збільшилася у 2021 році на 16 653

тис. грн. та у 2022 році – на 156 610 тис. грн. У 2021 році через зниження чисельності

персоналу на 107 осіб спостерігається зменшення витрат на оплату праці на 2,1%, і

до кінця 2022 року займає 18,61% усіх витрат на основне виробництво. Найменшу

частину частки витрат, маючи тенденцію до зниження, займають інші витрати.

Також спостерігається зниження амортизаційних відрахувань. Якщо 2020 року вона

становила 19,68%, то до 2022 року знизилася до 6,91% всіх витрат.

Необхідно з'ясувати, які чинники вплинули на збільшення

матеріальних витрат господарства. Тому далі проведемо аналіз матеріальних витрат ТОВ «Камаз-Агро» (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

**Зміни у динаміці та структурі матеріальних витрат ТОВ «Камаз-Агро» за 2020-2022 рр., тис. грн.**

Матеріальні витрати	Відхилення +,-			Структура витрат, %				
	2020	2021	2022	2021/2020	2020/2019	2020	2021	2022
Насіння та посадковий матеріал	78 778	86 634	131 495	7 856	44 861	13,91	12,84	15,69
Корма	165 469	233 765	286 852	68 296	53 087	29,22	34,64	34,22
Мінеральні добрива	50 016	73 814	86 631	23 798	12 817	8,83	10,94	10,34
Хім. Засоби захисту рослин.	52 495	31 436	46 947	-21 059	15 511	9,27	4,66	5,6
Електроенергія	21 781	21 874	27 091	93	5 217	3,85	3,24	3,23
Нафтопродукти всього	115 106	130 971	103 701	15 865	-27 270	20,33	19,41	12,37
Запчастини, рем.і буд. матеріали для ремонту	41 703	39 615	58 961	-2 088	19 346	7,36	5,87	7,03
Оплата послуг та робіт, які виконували сторонні організації, та інші матеріальні витрати	40 890	47 642	96 472	6 752	48 830	7,22	7,06	11,51
<b>Разом матеріальних витрат</b>	<b>566 238</b>	<b>674 830</b>	<b>838 150</b>	<b>108 592</b>	<b>163 320</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Як уже з'ясували, найбільшу частку серед витрат за період із 2020 по 2022 роки, займають матеріальні витрати. Цьому сприяв як ціновий чинник, так і збільшення кількості робіт. Як бачимо, найбільшу питому вагу серед матеріальних витрат господарства мають витрати на корми: у 2020 році їхня частка у загальній сумі витрат склала 29,22%, у 2021 – 34,64% та у 2022 – 34,22% відповідно. У вартісному вираженні ця стаття також збільшилася: у 2021 році на 68296 тис. грн. тобто на 41,27% і в 2022 році - на 53087 тис. грн., тобто на 22,7%. Така велика частка витрат пов'язана з тим, що в основному кормову продукцію ТОВ «Камаз-Агро» закупають. Через здорожчання транспортування зросла ціна і на корми.

Наступною за величиною є стаття – насіння та посадковий матеріал: їх частка у 2020 році склала 13,91%, у 2021 – 12,84% та у 2022 – 15,69%. У вартісному вираженні ця стаття також збільшилася: у 2021 році на 9,97% та у 2022 році – на 51,78%. У 2022 році таке зростання відбулося через збільшення обсягу покупного елітного насіння. Якщо 2021 року ці витрати становили 2 628 тис. грн., то наступного року вони становили 30 982 тис. грн. Використання такого насіння, хоч і невеликою мірою, впливає на врожайність культур. Так, у 2022 році порівняно з 2021 роком врожайність зернових підвищилася на 12%.

Також більшу частку витрат становлять витрати на нафтопродукти: їх частка у 2020 році склала 20,63%, у 2021 – 19,41% та у 2022 – 12,37%. Як бачимо, протягом трьох років частка витрат зменшується, відповідно у 2022 році зменшилися суми витрат на 27 220 тис. грн., тобто на 9,95%. Така велика витрата на бензин та дизельне паливо безпосередньо залежить від великої кількості технічних засобів, машин, тракторів, комбайнів.

Як правило, врожайність залежить не лише від якості насіння, а й від внесених мінеральних добрив. Тому зі збільшенням насіння та посадкових матеріалів знадобилося більше добрив. Так, у 2021 році вона збільшилася на 47%, а у 2022 році на 17% відповідно.





Основне стадо молочної худоби	2 900	2 900	117 869	40,64	121 465	41,88	117 869	3 596	0
Тварини на вирощуванні та відгодівлі	6 443	6 886	788	9,43	93 858	13,63	64 968	28 890	4 180
М'ясного напрямку									
Корови	948	1 015	926	11,53	42 514	41,89	11 698	30 816	772
Тварини на вирощуванні та відгодівлі	2 350	2 325	547	15,55	21 270	9,15	36 158	-14 888	-389
Молодняк робочих коней на вирощуванні та відгодівлі	146	130	7 507	51,42	7 610	58,54	6 684	926	-823
Разом	-	-	637	-	717	-	237 377	49 340	3 740

З даних ми бачимо, що, загалом, витрати корми збільшилися 2022 року проти 2021 роком на 53 080 тис. грн., тобто на 22,72%.

За рахунок збільшення витрат кормів на одну голову худоби сума витрат за цією статтею збільшилася на 49 340 тис. грн., за рахунок збільшення чисельності худоби збільшення відбулося на - 3 740 тис. грн. Невеликі неточності внаслідок заокруглення даних.

Найбільше зростання витрат на корми відбулося внаслідок збільшення витрат на годівлю корів на 30 816 тис. грн. і на годування молочних тварин на вирощуванні та відгодівлі на 28 890 тис. грн.

Отже, надалі керівництву господарства необхідно замислитися та з'ясувати, чому у 2022 році витрати кормів на одну корову збільшилися практично в чотири рази та на одну молочну тварину на вирощуванні та відгодівлі, майже на 50% більше.

Таким чином, ми з'ясували, що основними матеріально-технічними показниками господарства є показники використання основних фондів, технічного забезпечення підприємства, показники оборотності обігових коштів та величина витрат на підприємстві.

Найбільша питома вага у складі витрат належить матеріальним витратам: у 2020 році їхня частка склала 54,16%, у 2021 – 63,54% та у 2022 – 68,77%. Найбільшу питому вагу серед матеріальних витрат господарства мають витрати на корми: у 2020 році їхня частка у загальній сумі витрат склала 29,22%, у 2021 – 34,64% та у 2022 – 34,22% відповідно. Найбільше зростання витрат на корми відбулося внаслідок збільшення витрат на годівлю корів на 30816 тис. грн. і на годування молочних тварин на вирощуванні та відгодівлі на 28 890 тис. грн.

Як раніше вже з'ясувано, найважливішою умовою реалізації виробничого потенціалу підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку є раціональна організація та ефективне управління матеріально-технічним постачанням (МТП). Ця умова може бути виконана у вигляді формування системи управління ресурсним забезпеченням. Вона повинна бути орієнтована на забезпечення збалансованості наявності ресурсів та потреби виробництва в них, а також створювати умови для своєчасного виконання виробничих планів, зниження собівартості та покращення споживчих властивостей готової продукції. Таким чином, обґрунтування складу та структури елементів системи управління матеріально-технічного постачання, визначення можливих напрямів та реалізація обґрунтованих заходів щодо його вдосконалення дозволяють забезпечити високу ефективність ведення господарської діяльності та покращення фінансового стану активів підприємства.

ТОВ «Камаз-Агро» має навчитися вирішувати комплекс теоретичних та методологічних питань організації матеріально-технічного забезпечення підприємства, питання щодо механізмів управління процесом постачання виробництва, методичних інструментів визначення потреби в матеріально-

технічних ресурсах та оцінки ефективності їх використання, економіко-математичні методи оптимізації запасів виробничих ресурсів.

Мета проведених досліджень полягала у систематизації теоретико-методичних положень організації ресурсного забезпечення виробничої діяльності та оперативного управління ними.

Щоб не допустити неефективну організацію та управління процесами ресурсного забезпечення на початковому етапі пошуку рішення, доцільно провести теоретичний та методичний аналіз проблеми. Існує необхідність розробки типової моделі системи управління матеріально-технічним постачанням підприємства, орієнтованої на посилення контролю за процесом постачання та підвищення стійкості до змін у зовнішньому середовищі. Це дозволить підвищити ефективність організації, планування та регулювання постачальницької діяльності, своєчасно встановлювати проблеми, що виникають, і виявляти можливі шляхи їх вирішення.

Служба матеріально-технічного постачання як керуючий елемент підсистеми здійснює розробку технологій і методів організації управління, а також виконує функції управління процесом постачання на всіх його етапах. Служба постачання за допомогою використання ресурсних елементів (інформація, технічні засоби управління, кадри, фінанси) впливає на об'єкти управління (методична база, інструменти зв'язку із зовнішнім середовищем та основне виробництво). Результатом управлінського впливу є встановлення норм виробничих запасів, організація обліку руху матеріальних ресурсів та складання звітності, розробка проектів планів постачання та прийняття управлінських рішень.

Досягнення завдань, що стоять перед службою матеріально-технічного постачання забезпечується у процесі реалізації нею базових функцій управління (планування, організації та контролю). До основних завдань постачання слід віднести: забезпечення виробничих підрозділів матеріально-технічними ресурсами, підготовка та укладання договорів на постачання, визначення річної потреби в ресурсах та нормативів виробничих запасів, облік видачі матеріалів цехам,

підготовка звітності про рух матеріально-технічних ресурсів та інше [23, с. 212].

Встановлено, що забезпечення підприємства матеріально-технічними ресурсами обумовлюється низкою факторів. На прикладі ТОВ «Камаз-Агро» від розташування

підприємства залежить розміщення підрозділів, потужність складського господарства, площа сільськогосподарських угідь, а також засобів зв'язку та

транспорту. Узагальнюючи підсумки проведеного аналізу, слід зазначити, що на

підприємстві зберігається негативна тенденція, що виявляється у зниженні ефективності МТП, як загалом, так і за окремими ресурсними складовими. Основні

проблеми сконцентровані і у галузі виробництва, і у галузі управління. Найчастіше

вони мають організаційний характер і виявляються внаслідок недостатнього

ступеня узгодженості взаємодії елементів системи управління МТП підприємства.

**РОЗДІЛ 3**  
**ВДОСКОНАЛЕННЯ МАТЕРІАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТОВ «КАМАЗ-АГРО»**

### 3.1. Пропозиції щодо удосконалення матеріального забезпечення ТОВ «Камаз-Агро» на основі оптимізації його управління

Провівши аналіз діяльності ТОВ «Камаз-Агро», зокрема логістики постачання підприємства, можна поставити такі завдання:

- розробити методiku контролю відділу логістики та оптимізації процесів логістики постачання;

- розробити заходи для того, щоб оптимізувати діяльність логістики постачання (зокрема, ввести на підприємстві систему аудиту для виявлення слабких сторін логістичної діяльності підприємства, прихованих витрат діяльності, а також

впровадити програмне забезпечення для скорочення витрат з транспортування кормів, посадкового матеріалів та інших ресурсів ),

- провести економічні розрахунки за результатами впровадження запропонованих заходів.

Для ТОВ «Камаз-Агро» логістика постачання є одним із найважливіших ланок якісної роботи, оскільки виробництво продукції тваринництва і рослинництва є специфічним і будь-який простій, пов'язаний з неякісним постачанням кормів та інших ресурсів через ті чи інші причини, призводить до ряду негативних наслідків, аж до припинення діяльності.

Пріоритетне завдання для ТОВ «Камаз-Агро» – це побудова якісного процесу логістики постачання. Внаслідок цього, підприємство, не бажаючи програти конкурентам, змушене переглядати свої підходи до цього процесу, так як це

дозволить визначити нові можливості для розвитку та виявити ресурси для оптимізації процесів. У цих обставинах логістика повинна відповісти на низку таких питань:

1. Яку кількість постачальників має підприємство?

2. Виробляти самим чи закуповувати?

3. Як визначити відповідний вид транспортування та правильно прокласти маршрут?

4. Чи варто впроваджувати сучасні технології для підприємства?

Щоб отримати відповіді на ці запитання, пропонується впровадження та подальше застосування на підприємстві логістичного аудиту, а саме LFA (Logistics Field Audit) – технології.

Методологію проведення логістичного аудиту за технологією LFA розробило однойменне американське підприємство Logistics Field Audit, Inc. Методика LFA-аудиту містить у собі вивчення вже наявної на підприємстві логістичної системи, її потужності, отриманих за час існування результатів та застосовуваних у ній технологій. В процесі проведення аудиту відбувається порівняння отриманих результатів з найвищими показниками галузі. Це дозволяє визначити можливості та напрями для зростання, а також дати обґрунтований висновок для застосування нових технологій.

Ця технологія базується на наступних принципах:

Принцип 1. Логістика підприємства повинна повністю дотримуватися основної мети всього підприємства. У разі, якщо підприємство змінює свою стратегію розвитку, логістична стратегія має підлаштуватися та змінитися на користь компанії, досягнувши точних значень.

Принцип 2. Усі витрати, що супроводжують логістичні процеси підприємства, повинні підраховуватися та контролюватися. Через нестачу досвіду велика кількість компаній не оцінюють загальні витрати на логістику. Без якісного обліку витрат, не буде можливості оцінити результати вибраної стратегії.

Принцип 3. Постійно здійснювати оцінку логістичних показників. Лідерства в галузі неможливо досягти без хорошого обліку та оцінки логістичних показників

Принцип 4. Проведення логістичного аудиту зводиться до аналізу "зверху вниз". Спочатку досліджуються глобальні цілі та показники операційної роботи, далі переходять до аналізу причин низької ефективності руху до цих цілей,

втрачених можливостей, і лише після цього – до детального дослідження вибраних сфер діяльності підприємства. Відповідно до цього принципу вивчаються поточні стратегії та цілі компанії, які можуть вплинути на логістику або на які, навпаки, може вплинути логістика. Для цього аналізуються корпоративна місія, її виробнича, маркетингова та закупівельна стратегія. Ланцюгом проведення аудиту є створення бази даних, якою можна скористатися з метою оцінки діяльності логістичної системи підприємства.

LFA (Logistics Field Audit) – це сучасний підхід до аудиту логістичної діяльності підприємства, який є дієвим важелем керування. Цей вид аудиту дає можливість звужити часові рамки між отриманням об'єктивної інформації та якісною оцінкою логістичної діяльності підприємства, а також наданням рекомендацій та застосуванням їх у логістиці, за рахунок залучення до поточних процесів роботи залучених логістів-аудиторів.

При впровадженні LFA-аудиту підприємство більше не залежить від залучених аудиторських компаній, які просто знайдуть та вкажуть на існуючі проблеми, але не запропонують варіанти вирішення цих проблем. Пропонована LFA – система аудиту передбачає залучення аудиторів у сам процес роботи підприємства, що дозволить їм не тільки допомогти вирішити внутрішню проблему, але і стати наставниками для співробітників. Результат такого підходу ефективніший. Це досягається шляхом того, що його проведення відбувається безперервно від процесу роботи логістики на підприємстві, не витрачаючи багато часу окремо на дослідження, прийняття рішення та подальше його застосування.

Аудит з LFA-технології дає можливість підприємству зібрати повну інформацію, яка потрібна для виваженого та фінансово обгрунтованого рішення, спрямованого на покращення логістичної системи. Правильно застосований LFA-аудит повинен досліджувати наступні питання:

- стратегія підприємства;
- аналіз продукції;

- керування запасами;
- правильність планування на підприємстві;
- витрати, пов'язані з логістичними операціями;
- забезпечення підприємства сучасними ІТ-технологіями;
- аналіз роботи відділу логістики.

Відповівши на кожне з цих питань, застосувавши індивідуальну структуру вивчення, аудитор має виявити проблемні місця та визначити шляхи підвищення ефективності. Зрозумівши методику проведення LFA-аудиту, можна спроектувати поставлені вище питання на досліджуване підприємство, ТОВ «Камаз-Агро».

Запропонована методика застосування логістичного аудиту з LFA технології складається з наступних етапів (рис. 3.1):



Рис 3.1. Запропонована методика застосування логістичного аудиту з

1. Стратегія ТОВ «Камаз-Агро» полягає у якісному здійсненні господарської діяльності, збереженні біологічних активів підприємства, що передбачає збільшення витрат на своєчасну доставку ресурсів, своєчасне формування



замовлень, а також високий рівень безперебійного постачання кормів та матеріалів та їх якість.

2. Аналізувати логістичні параметри продукції, що дозволить визначити ефективне використання складських територій та транспорту.

3. Має бути чіткий контроль запасів та залишків на складських майданах підприємства. Це дасть змогу підвищити ефективність планування поставок та знизити рівень витрат.

4. Визначення прихованих витрат шляхом аналізу логістичних функцій та їх мінімізація, у тому числі транспортуванням, інвентаризацією та іншим.

5. Аналіз оборотного капіталу ТОВ «Камаз-Агро» для внесення можливих пропозицій щодо скорочення циклу оборотності, аналіз можливості підвищення якості задоволеності клієнтів компанії, зниження дебіторської заборгованості.

6. Виявлення необхідності впровадження інформаційного забезпечення. Цей захід дозволить підвищити якість обліку товарно-матеріальних цінностей, підвищити якість управління матеріальними потоками на базі TMS – системи.

7. Вироблення чітких параметрів операційної діяльності ТОВ «Камаз-Агро», моніторингу логістичної діяльності.

Застосування технології логістичного аудиту дає можливість підприємству розкрити наявні проблеми та визначити можливі напрями їх вирішення. Також важливим елементом логістичного аудиту є можливість комплексної оцінки діяльності працівників, задіяних у логістичних процесах підприємства.

Аналізуючи все зазначене вище, можна дійти висновку у тому, що логістичний аудит – досить новий та мало вивчений інструмент аналізу в логістиці, що пов'язано з низьким рівнем знань керівників у галузі логістичних витрат, і з цієї причини логістичний аудит є новаторством для багатьох агропідприємств. Даний інструмент у своїй перспективі може забезпечити підприємству можливість виявлення прихованих проблем всіх складових ланцюжка постачання.

Якісне впровадження LFA-аудиту дозволить оптимізувати всі логістичні процеси, підвищить загальну економічну грамотність, та у перспективі може стати невід'ємною частиною управління бізнесом на більшості українських підприємств.

Необхідно розуміти, що оцінювати якість проведеного аудиту можна лише після впровадження всіх рекомендацій, запропонованих аудитором

Додатковою пропозицією для покращення процесів логістики постачання на підприємстві ТОВ «Камаз-Агро» є впровадження інформаційної системи TMS (Transportation Management System) – керування транспортом.

TMS-система спрощує процес транспортування як вхідного, і вихідного потоку товарно-матеріальних цінностей. За допомогою цього рішення підприємство може дозволити собі скоротити час на здійснення окремих видів логістичних операцій, утримувати меншу кількість персоналу, знизити логістичні ризики.

Система орієнтується на наступні види перевезень:

- Full Truck Load (повністю завантажена вантажівка) повністю зафрахтований автотранспортний засіб, повне навантаження за дозволено допустимою вантажопідйомністю або повним об'ємом;

- Less Truck Load (неповне завантаження машини) – навантаження частини автотранспорту;

- АВІА – перевезення повітряним сполученням;

- Міжнародне транспортування – перевезення у режимі імпорту/експорту товарів;

- Залізничні перевезення-перевезення кавагонним парком;

- Інтермодальні перевезення – транспортування вантажу за допомогою різних видів транспорту на шляху від постачальника до споживача.

TMS - це незаперечний помічник в управлінні логістичними процесами.

Даний інструмент дає можливість постачальникам, перевізникам і замовникам

автоматизувати логістичні процеси, скорочувати витрати на перевезення та економити час.

Оскільки ТОВ «Камаз-Агро» є підприємством-виробником, що здійснює повноцінну закупівельну діяльність, підприємство потребує повного комплексу можливостей TMS-рішення, представленого в класифікації Transport Management System.

Алгоритм впровадження на ТОВ «Камаз-Агро» інформаційного забезпечення TMS – системи представлено на рис 3.2.

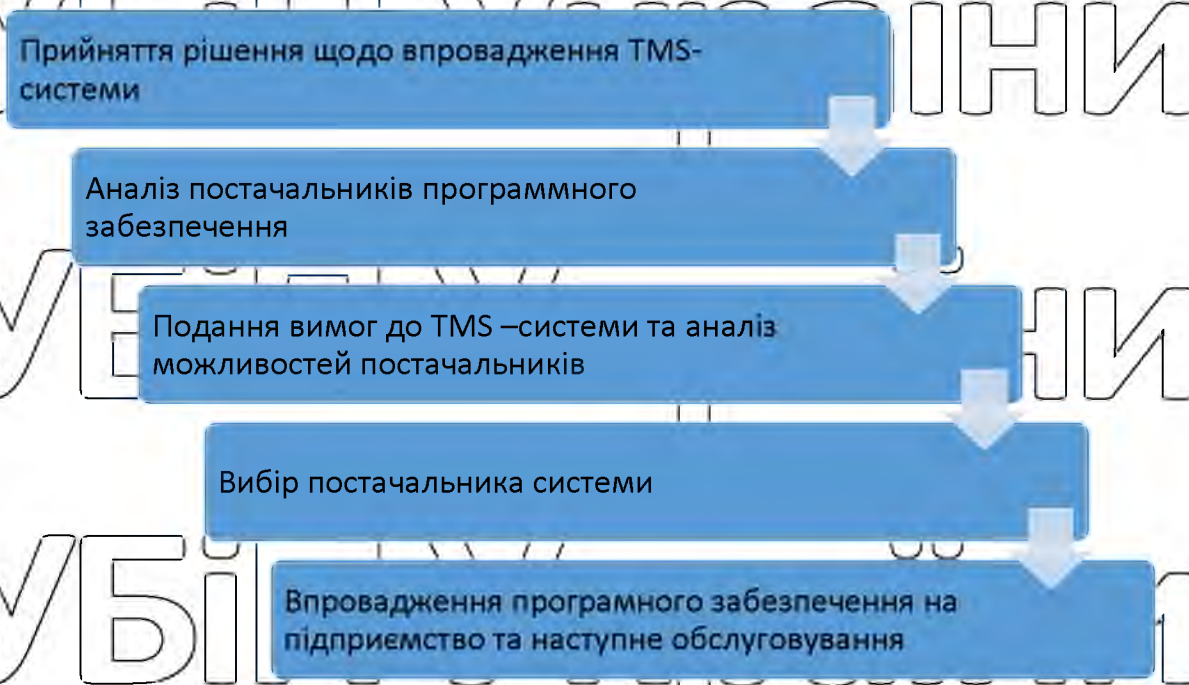


Рис. 3.2. Алгоритм впровадження на ТОВ «Камаз-Агро» інформаційного забезпечення TMS-системи

Як було зазначено вище, TMS-система дозволяє компанії отримати конкурентну перевагу шляхом оптимізації наступних показників:

1. Скоротити час на виконання деяких процесів за рахунок того, що якісні TMS-системи вміють самостійно вибрати найбільш відповідного контрагента

(перевізника), ґрунтуючись на характері вантажу, відстані транспортування та історії досвіду взаємодій з ним;

2. Вестинговий контроль над переміщенням ТМЦ в процесі перевезення за допомогою GPS-трекінгу;

3. TMS автоматично складає документи для перевезення (заявки, товарно-транспортні документи), а також готує звіти, аналізує дані та допомагає виявити помилки та невідповідності, що значно скорочує час на обробку документів.

Різноманітність TMS-систем дозволяє кожному підприємству вибрати найбільш оптимальний варіант. У світовому розмаїтті TMS-систем присутні такі великі бренди, як SAP і Oracle, і велика кількість різних компаній-початківців. При виборі системи підприємство має відштовхуватися лише від імені, необхідно вибирати відповідний функціонал системи та її можливості.

Нижче наведено критерії, які допоможуть ухвалити необхідне рішення при виборі TMS-системи:

1. Хмарні технології. У світі набирає обертів хмарне зберігання даних. TMS-система не проігнорувала ці сучасні тенденції, а також дає можливість споживачеві працювати з хмарними технологіями. За допомогою хмарних технологій, учасники процесів логістики постачання отримують можливість швидкого доступу до процесів, що відбуваються, а також мають можливість якісніше синхронізувати дані. Самі ж процеси транспортування сировини та матеріалів стають прозорими.

2. Гнучкість. Як може здатися на перший погляд, TMS-система це вузькоспрямоване рішення, яке підійде для будь-якого підприємства, і достатньо встановити та включити її. Насправді, це не є справжнім твердженням. Одні й ті самі потенціали TMS-системи неможливо знайти прийнятні для різних компаній, оскільки кожна з цих компаній є індивідуальним об'єктом підприємницької діяльності, який має свої вимоги до логістики. Отже, приступаючи до вибору програмного забезпечення, необхідно дізнатися, чи постачальники зможуть впровадити його з урахуванням індивідуальних вимог підприємства користувача.

Важливою опцією при виборі має стати постійна підтримка та вдосконалення продукту розробниками.

3. Повний функціонал системи. При виборі постачальника програмного продукту необхідно детально обговорювати з ним, який системний функціонал буде включено до системи після впровадження. Не всі компанії, що надають послуги з впровадження продукту, готові повністю або за ті ж гроші надати повний спектр можливостей TMS-системи або додати нові можливості, які раніше не потребували інших користувачів.

4. Компетентність працівників. Вище говорилося про те, що творці TMS-системи повинні розуміти як власний продукт, так і розумітися на бізнес-процесах клієнта. Нерозуміння між розробниками та співробітниками підприємства в період процесу використання так само небезпечно, як і на стадії впровадження.

Наприклад можна навести будь-яке підприємство, що випускає великий асортимент продукції. На такому виробництві відділ логістики веде облік на рівні продукту, йому необхідно отримувати дані на кожну номенклатурну позицію: відстежувати рахунки, відвантажувальні документи, макладні тощо. Розробники TMS повинні розуміти, чи зможе система забезпечити подібну деталізацію.

5. Терміни. Впровадження TMS-системи – кропіткий та досить довгостроковий процес, який потребує терпіння. Керівнику будь-якого підприємства хочеться отримати результат у короткі терміни та окунити вкладені кошти. Але не варто поспішати та зупиняти свій вибір на постачальниках, які гарантують запустити систему за два чи три місяці. У таких випадках існують ризики, що підприємство отримає вузький за своїм функціоналом і неякісний продукт.

Задовільні показники впровадження будь-якого інформаційного забезпечення можуть оцінюватися не раніше терміну, що становить від семи місяців до одного року.

# НУБІП України

## 3.2 Економічне обґрунтування запропонованих заходів

# НУБІП України

Перед тим, як впроваджувати програмне забезпечення на підприємстві ТОВ «Камаз-Агро», необхідно розрахувати економічну ефективність, щоб отримати розуміння, наскільки доцільно застосування цього продукту.

# НУБІП України

В першу чергу, керівництвом компанії повинен бути проведений відбір постачальників інформаційної технології, і обраний найбільш вдалий з них. Процес вибору здійснюється методом вагових показників (таблиця 3.1).

При застосуванні даного методу були обрані такі вагові показники:

- вартість інформаційної технології - 0,30
- термінів застосування - 0,20
- повнота функціоналу системи 0,50
- всього 1,00

# НУБІП України

# НУБІП України

Таблиця 3.1

### Інформація про постачальників TMS-системи

Показники	Постачальники		
	«СЕТ»	«ExSolCom»	«Перший Біт»
Вартість інформаційної технології, тис.грн.	2 000	2 450	2 230
Термінів використання, місяців	10	9	7
Повнота функціоналу системи	Базова	Часткова	Повна

# НУБІП України

Далі оцінюємо постачальників за трибальною шкалою за кожним критерієм (3 бали – найкращий варіант, 1 – найгірший варіант), визначаємо найкращого постачальника згідно з нашими даними.

Згідно з даними таблиці 3.1, кращим постачальником TMS-системи для підприємства є ТОВ «Перший Біт», оскільки він має найкращий бал критеріїв функціональної повноти системи та термінів впровадження, а також середній бал за вартістю. Результат отриманого аналізу зводимо до таблиці 3.2

Таблиця 3.2

### Підсумкова оцінка постачальників

Показники	Постачальники		
	«СЕТ»	«ExSolCom»	«Перший Біт»
Вартість інформаційної технології, тис. грн	0,9	0,3	0,6
Терміни застосування, місяців.	0,2	0,4	0,6
Повнота функціоналу системи	0,5	1,5	1,6
	1,6	1,7	2,5

Після визначення постачальника системи розрахуємо економічну ефективність впровадження інформаційної системи, щоб зрозуміти доцільність здійснення проекту для підприємства та ефективність даного програмного забезпечення.

Аналіз ефективності впровадження інформаційних систем спирається на прогноз та оцінку фінансових потоків, а також зіставленні ефекту та витрат, і відбувається у кілька етапів.

Початковий етап аналізу визначення капітальних та поточних витрат впровадження проекту.

Всі отримані дані зведемо в таблицях 3.3 і 3.4.

Таблиця 3.3

### Капітальні витрати проекту впровадження і експлуатації TMS-системи

Найменування витрат	Вартість, тис. грн
Додаткове обладнання	580000
Ліцензія для експлуатації платформи TMS	130000
Ліцензії для експлуатації, додаткові робочі місця (10 місць)	140000
Модулі TMS-системи	300000
Навчання персоналу та консультаційні послуги	500000
Послуги з встановлення та прив'язки	200000
Переноси синхронізація даних	100000
<b>РАЗОМ</b>	<b>1950000</b>

Таблиця 3.4

### Поточні витрати проекту впровадження і експлуатації TMS-системи

Найменування витрат	Вартість, тис. грн
Послуги, пов'язані з обслуговуванням та навчанням нових співробітників	50000
Заробітна плата з податками	200000
Резервування даних	30000
<b>РАЗОМ</b>	<b>280000</b>

На другому етапі необхідно розрахувати фінансовий ефект від здійснення проекту запровадження інформаційної системи. Кожна підсистема Transport Management System дає можливість провести оцінку показника ефективної діяльності підприємства, яка відноситься до роботи з управління всіма процесами транспортування товарно-матеріальних цінностей і надалі дозволить оцінити ефективність діяльності всього підприємства в комплексі та його конкурентоспроможність на ринку. Для того, щоб розрахувати фінансовий ефект, необхідно порівняти два основні показники системи - прогнозне значення, без встановленої системи і фактичні, з урахуванням функціонуючої системи. Дані зведемо в таблицю 3.5.



Таблиця 3.5

### Квартальні показники застосування Transport Management System

Показник	Прогнозні значення, тис. грн	Реальні значення, тис. грн	Ефект, тис. грн
Скорочення витрат на формування запасів і складування	250	50	200
Скорочення додаткових витрат на доставку	500	200	300
Виключення дублювання маршруту, скорочення витрат на транспортування	400	150	250
Кредиторська заборгованість	600	200	400
Разом	-	-	1150

На завершальному етапі повинні порівняти витрати та ефект від вкладень з урахуванням дисконтування.

Для отримання більш точних даних варто визначити наступні показники економічної ефективності:

1) Чистий дисконтований дохід (NPV) розраховується за формулою (3.1):

Чистий прибуток  $D_t$  визначається як різниця між ефектом та поточними витратами у відповідний період  $t$  з урахуванням ставки податку на прибуток 10%.

Критерій ефективності інвестиційного проекту виражається так:  $NPV > 0$ . Позитивне значення чистого дисконтованого доходу дає зрозуміти, що проект ефективний і може приносити прибуток у встановленому обсязі. Негативне значення чистого дисконтованого доходу свідчить про неефективність проекту (тобто при заданій

нормі прибутку (ставці дисконтування), проект завдає збитків підприємству та (або) його інвесторам).

2) Індекс прибутковості (PI) – є відношення суми дисконтованих чистих доходів за весь час реалізації проекту до загальних наведених капіталовкладень.

Індекс дохідності є відносним показником: він показує рівень доходів на одиницю витрат, тобто, ефективність вкладень. Що більше значення цього показника, то вище віддача кожної грошової одиниці, інвестованої у використання цієї системи.

Періодом, який проект впровадження має купити себе, для ТОВ «Камаз - Агро» є один рік, або чотири квартали. Зробимо розрахунки ефективності впровадження Transport Management System, визначивши термін, протягом якого програма має окупити себе. Отримані дані зведемо в таблицю 3.6

Таблиця 3.6

### Розрахунок окупності проекту впровадження TMS-системи

Показники	Початок реалізації	Період (квартал)			
		0	1	2	3
Економічна вигода (ефект), тис.грн	-	1150	1150	1150	1150
Приріст поточних витрат, тис.грн		280	280	280	280
Прибуток до оподаткування, тис.грн		870	870	870	870
Чистий прибуток, тис.грн.	-	783	783	783	783
Одноразові витрати, тис.грн	1950	-	-	-	-
Чисті фінансові надходження проекту наростаючим результатом, тис.грн.	-1950	783	783	783	783
Чисті грошові надходження проекту, тис. грн	-1950	-1167	-384	399	1182

Коефіцієнт дисконтування, при ставці дисконтування 10%	1,000	0,599	0,329	1,039	2,962
Дисконтовані чисті грошові надходження, тис.	-1950	469	257	813	2319
NPV, тис.грн.	-1950	-1481	-1224	-411	1908
PI	-	0,24	0,37	0,79	2,00

Провівши розрахунки в таблиці 3.6, можна зробити висновок, що проєкт впровадження на підприємстві TMS-системи ефективності окупає себе повністю в 4 кварталі, а також починає приносити відчутний дохід.

На завершення можна дійти висновку, що запропоновані заходи щодо поліпшення логістики постачання ТОВ «Камаз-Агро» дозволять вийти підприємству на новий рівень розвитку.

Аудит за технологією LFA, дозволить впроваджувати професіоналів у роботу підприємства, що дозволить уникнути прорахунків в діях логістів компанії, навчити їх, отримати уявлення «зсередини» відділу про його діяльність, запропонувати і реалізувати ідеї щодо поліпшення, не зупиняючись на їх обмірковуванні та прийнятті рішень.

Впровадження TMS-системи дозволить контролювати весь процес транспортування та підвищити рівень його автоматизації, скоротити витрати, пов'язані з доставкою кормів та матеріалів, допоможе знизити додаткову вартість продукту кінцевого споживача. Підвищення продуктивності праці за рахунок скорочення часу на прийняття тих чи інших рішень та автоматизації окремих процесів є також важливою перевагою, яка має вплинути на прийняття рішення про впровадження або відмову від впровадження системи.

Завдяки системі керування транспортуванням досягнуто наступних показників:

- знижено на 70% перепробіг автотранспорту, за рахунок правильно збудованих маршрутів транспортування кормів та матеріалів;

- збільшено до 99% кількість поставань, здійснених точно у строк, за рахунок чого на підприємстві практично повністю виключаються простой, пов'язані зі збоями у транспортуванні;

- на 50% скоротився час на формування маршрутів та випуск супровідних документів, що дозволяє персоналу, задіяному у поставанні підприємства, виконувати більший обсяг роботи за той самий час;

- на 50% знизився час простою автотранспорту під навантаженням та вивантаженням.

Таким чином, для вирішення проблеми зниження витрат виробництва та реалізації продукції на підприємстві повинна бути розроблена загальна концепція (програма), яка повинна щорічно коригуватися з урахуванням обставин, що змінилися на підприємстві. Ця програма має враховувати всі чинники, які впливають на зниження витрат виробництва та реалізацію продукції.

Економія матеріальних витрат виявляється у зниженні норм витрати сировини, матеріалів, палива та енергії на одиницю продукції, у заміні дорогої сировини дешевшим без погіршення якості продукції. Однак на даний момент на тлі загальноекономічної кризи підприємство перебуває у досить складному становищі. Великі закупівельні ціни на запчастини для обладнання та техніки, подорожчання лавино-енергетичних ресурсів позначилися на собівартості продукції та загального економічного стану підприємства загалом.

## ВИСНОВКИ

Для безперервного функціонування виробництва необхідно добре налагоджене матеріально-технічне забезпечення (МТЗ), що на підприємствах здійснюється через органи матеріально-технічного постачання.

Виробничо-господарська діяльність будь-якого з підприємств агропромислового комплексу потребує фінансового, кадрового, інформаційного та матеріально-технічного забезпечення. З речових елементів вона, перш за все, потребує засобів виробництва: машин, обладнання, енергоресурсів, сировини, матеріалів і так далі. Тому необхідно вчасно забезпечити підприємство всіма необхідними матеріально-технічними ресурсами, та ефективно управління ними. У зв'язку з цим тема економічної та своєчасної закупівлі сировини, матеріалів та напівфабрикатів є актуальною.

Забезпечення матеріально-технічними ресурсами сільськогосподарського підприємства проводиться за допомогою виробничих планів, дослідженням ринку постачання, вибору постачальників та підрядників, укладання з ними господарських договорів, організацію купівлі, зберігання та управління матеріально-технічними ресурсами, залучення різних організації з технологічного обслуговування виробництва тощо.

Для вирішення проблем формування сучасного ринку засобів виробництва для аграрних галузей необхідна ціла низка організаційно-економічних та технічних заходів, адекватних цілям підвищення ефективності сільського господарства. Ці обставини виводять значення матеріально-технічного забезпечення сільського господарства на новий якісний рівень, актуалізуючи його як основу розвитку вітчизняного сільського господарства, раціонального комплектування машинно-тракторного парку сільськогосподарських підприємств та підвищення ефективності його використання за рахунок приведення в активну дію економічних важелів

НУБІП України

зміцнення виробничого потенціалу суб'єктів сільського господарства та сфери, що виробляє засоби виробництва.

Процес матеріально-технічного забезпечення сільськогосподарських підприємств, як і будь-якого виробничого підприємства, спрямований на своєчасне постачання необхідних відповідно до плану матеріально-технічних ресурсів. До їхнього складу входять: сировина, матеріали, комплектуючі вироби, обладнання, нові транспортні засоби, обчислювальна техніка. Оскільки сільське господарство одна із найважливіших галузей економіки, оскільки головним завданням агропромислового комплексу є забезпечення населення продовольством. Тому

велике значення у формуванні повноцінного продовольчого ринку має створення ефективних систем управління ресурсами аграрного сектора. Вирішення цього завдання пов'язане з подальшим розвитком галузі, прискоренням науково-технічного прогресу, удосконаленням економічних відносин, розвитком різноманітних форм власності та видів господарювання.

Матеріально-технічне забезпечення сільського господарства є визначальним чинником, що впливає на процес стійкості мікроекономічних процесів аграрного виробництва.

Аналіз джерел формування технічної бази аграрного виробництва характеризує загальне скорочення коштів (як власних коштів підприємств, так і позикових), спрямованих на його зміцнення, що неминуче веде до неефективного рівня розвитку сільськогосподарського виробництва.

З безлічі причин, що негативно вплинули на розвиток сільськогосподарського виробництва, головними є руйнування матеріально-технічної бази, обмежені можливості, а в ряді випадків повна відсутність оновлення матеріально-технічних засобів, внаслідок чого продовжується спад обсягів виробництва продовольства як за рахунок скорочення посівів та поголів'я худоби, так і за рахунок зниження врожайності полів і продуктивності тваринництва.

Матеріально-технічне забезпечення відчуває у собі вплив цілого комплексу взаємозалежних чинників. Ними є регулювання, науково-технічний прогрес, специфіка конкретної галузі економіки, мотивація діяльності.

У той самий час технічна модернізація сільськогосподарської галузі з урахуванням впровадження у виробництво нових наукових досягнень передбачає як нарощування основного капіталу галузі, так і збільшення поточних витрат виробництва, зростання інвестицій на перепідготовку кадрів, що не кожне підприємство може собі це дозволити.

Економічна ефективність сільськогосподарських машин зумовлена специфікою сільськогосподарського виробництва. Основною особливістю сільськогосподарського виробництва є сезонність робіт внаслідок розбіжності періоду виробництва та робочого періоду. Інша особливість – у процесах сільськогосподарського виробництва є живі організми (рослини чи тварини).

Сільськогосподарські машини, як правило, використовуються не весь час протягом року чи сезону. Тому ефективними машинами можна вважати лише такі, застосування яких сприяє скороченню витрат на виробництво продукції шляхом збільшення її виходу та підвищення якості, а також за рахунок скорочення витрат на виконання робочого процесу шляхом зниження витрат на ремонт та технічний догляд, які зменшуються при продовженні термінів використання та збільшення продуктивності машин.

У ході дослідження, з'ясовано, що для безперебійної та налагодженої роботи сільського господарства більшою мірою потребує матеріально-технічного забезпечення. Але важливо не лише своєчасно та в повному обсязі забезпечити виробництво всіма необхідними ресурсами, але ще потрібне правильне та ефективне керування ними.

На прикладі ТОВ «Камаз-Агро», проаналізувавши фінансовий та економічний стан, забезпеченість підприємства матеріальними та технічними

ресурсами, було запропоновано рекомендації щодо покращення та ефективного управління матеріально-технічною забезпеченістю підприємства.

Як з'ясували, ТОВ «Камаз-Агро» є як матеріаломістким, так і фондомістким підприємством. Так як для успішної діяльності є потреба у великій кількості фондів, і для вирощування рослин, сільськогосподарських культур, підгодовування тварин необхідні матеріальні ресурси.

Через те, що сільськогосподарське підприємство має сезонний характер і більшою мірою техніка використовується лише у сезонний період, вона дуже зношується. Тож на аналізованому підприємстві коефіцієнт зносу останній рік становить 70%. Це говорить про сильну зношеність технічних засобів підприємства

та у найближчий період потребує їх заміни. Також під час аналізу з'ясували, що велику частину матеріальних витрат займають корми. Їх загальна частка у матеріальних витратах становить приблизно 34%. Надалі підприємству слід заощаджувати ці ресурси. З метою економії та раціонального використання корму

пропонується купити кормороздавальне обладнання. Після впровадження цієї техніки у виробництво планується підвищення продуктивності молока на 25%, зниження витрат на корми для основної череди молочної худоби на 10%, також

зниження собівартості молока на 10,2% і все це призводить до збільшення прибутку

від реалізації молока на 56,4%. Також, щоб усунути нераціональне використання корму, пропонується знизити витрату корму на 1 голову корів на 71%. Таким чином, загальні витрати на корми зменшаться на 11%, загальні матеріальні витрати скоротяться на 4% і загальні витрати на основне виробництво на 2,5%.

Проаналізувавши технічну забезпеченість підприємства, можна сказати, що підприємство не в повному обсязі забезпечене технічними ресурсами. Через сильну зношеність і нестачу техніки ефективність діяльності підприємства в наступних роках може сильно впасти. Тому підприємству слід закупити нові, більш економічні в роботі техніки.



У третьому розділі запропоновано заходи щодо оптимізації логістики постачання ТОВ «Камаз-Агро», а саме:

- Запровадити на підприємстві систему аудиту для виявлення слабких сторін логістичної діяльності та прихованих витрат;

- Впровадити програмне забезпечення для скорочення витрат на транспортування кормів, матеріалів та готової продукції

- Провести економічні розрахунки за наслідками впровадження запропонованих заходів.

Аудит за технологією LFA дозволить впроваджувати професіоналів у роботу підприємства, що дозволить уникнути прорахунків у діях логістів компанії, навчити їх, отримати уявлення «зсередини» відділу про його діяльність, запропонувати та реалізувати ідеї щодо покращення, не зупиняючись на них обмірковуванні та прийнятті рішень.

Проект впровадження на підприємстві TMS-системи ефективний та окупає себе повністю протягом року. Завдяки системі керування транспортуванням досягнуто наступних показників:

- знижено на 70% перепробіг автотранспорту, за рахунок правильно побудованих маршрутів транспортування кормів та матеріалів;

- збільшено до 99% кількість поставок, здійснених точно в термін, за рахунок чого на підприємстві практично повністю виключаються простой, пов'язані зі збоями у транспортуванні;

- на 50% скоротився час на формування маршрутів та випуск супровідних документів, що дозволяє персоналу, задіяному в постачання підприємства, виконувати більший обсяг роботи за той самий час;

- на 50% знизився час простою автотранспорту під навантаженням та вивантаженням.

Таким чином, для успішнішої господарської діяльності ТОВ «Камаз-Агро» необхідно найближчим часом врахувати, проаналізувати та реалізувати

запропоновані мною дії щодо покращення управління матеріально-технічною забезпеченістю сільськогосподарського підприємства.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акименко О.Ю. Регулювання зовнішньоекономічної діяльності промислового виробництва: теорія, методологія, практика: монографія. Чернігів: Національний університет «Чернігівська політехніка», 2021.
2. Авраменко О.В. Міжнародна логістика: місце України на світовому ринку транспортно-логістичних послуг. Ефективна економіка. 2021. № 9. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9\\_2021/72.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2021/72.pdf)
3. Балабанова Л.В. Маркетинг: підручник [Текст] / Л.В. Балабанова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Знання-Прес, 2018. – 645 с.
4. Басва О.І. «Особливості управління ризиками в логістиці зовнішньоекономічної діяльності» / О. І. Басва, О. О. Васильченко // Електронне фахове видання «Економіка та суспільство», м. Мукачево, Випуск № 18. – 2018. – С. 17-20.
5. Бауэрокс Дональд Дж., Клоес Дейвид Дж. «Логистика: интегрированная цель поставок»: Пер. с англ. 2-е изд. ЗАО «ОлимпБизнес», 2012. 579 с.
6. Біловодська О.А. Логістика: теорія та практика: навчальний посібник. КДУУЛ, 2018. 356 с.
7. Васильківський Д.М.. Митне та логістичне регулювання в системі міжнародних економічних відносин: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2020.
8. Васюк І.В. Зарубіжний досвід впровадження маркетингових логістичних концепцій на підприємстві. URL: [http://zbornik.bukuniver.edu.ua/ed\\_work/p\\_7/13.pdf#18](http://zbornik.bukuniver.edu.ua/ed_work/p_7/13.pdf#18)
9. Гаркавенко С.С. Маркетинг. / С.С. Гаркавенко. – К.: Лібра, 2018. – 684 с.

10. Ганін В.І., & Борох С.В. Стратегічні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Економічний аналіз, 2018 28(3), 162-169.

11. Гаджинский А.М. Логистика: Учеб. для высших и средних спец. учеб. заведений: Информ.- внедренческий центр „Маркетинг”, 2000. – 375 с.

12. Гудзь П.В. Аналіз зарубіжного досвіду застосування системного управління логістичною діяльністю: П.В. Гудзь, П.І. Остапенко: Бізнесінформ №4. 2015. 142 с.

13. Гришко В.В., Болдирева Л.М. Управління транспортною логістикою в умовах євроінтеграції. Економіка і регіон. 2016. № 1 (56). С. 31-37.

14. Денисенко С.І.. Міжнародно-правові стандарти спрощення та гармонізації митних процедур у сфері міжнародної торгівлі: монографія. 2019.

15. Залізнюк В.П.. Транспортно-логістичне забезпечення експортної діяльності підприємства. Менеджер, 2(71), 2016 100-111.

16. Економіка логістичних систем: монографія: М. Василевський, І. Білик, О. Дейнека та ін.; за заг. ред. Є. Крикавського та І. Кубіва. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2015. 596 с.

17. Кабанець І.А. Визначення основних логістичних підходів до управління інноваційними процесами URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2539>

18. Карвовський Я.І. Логістика в управлінні стосунками з клієнтами: Я.І. Карвовський, К.М. Блонський: Вісн. нац. ун-ту «Львів. політехніка». Логістика. 2016. №552.

19. Кислий В. Розвиток транспортно-логістичних кластерів в Україні: В. Кислий, Т. Жарик.: Економіка України. 2015. № 12. С. 28-37.

20. Клімова І.Г. Проблеми та передумови використання логістики в Україні. Держава та регіони. 2016. № 3. С. 143-147.

21. Кобзева К.В. Розробка аналітичного інструментарію управління логістичними затратами підприємства. URL: [http://manved.at.ua/publ/rozrobka\\_analitichnogo\\_instrumentariju\\_upravlinnja\\_logistichnimi\\_zatratami\\_pidpriemstva/2-1-0-21](http://manved.at.ua/publ/rozrobka_analitichnogo_instrumentariju_upravlinnja_logistichnimi_zatratami_pidpriemstva/2-1-0-21).

22. Крикавський Є., Похильченко О., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок: Навч. Посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. 844 с.

23. Крикавський Є. Логістика: Навч. посіб. — Львів: Вид-во ДУ «Львівська політехніка», 2019. — 264 с.

24. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л.О. Лігоненко. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. — 580 с.

25. Матвій І.Є. Роль логістичної інфраструктури та аутсорсингу у забезпеченні ефективної діяльності підприємства: Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка». 2015. № 580. С. 450.

26. Михальчук Л.Ю. Аналіз впливу логістичних витрат на ефективність функціонування логістичної системи. Вісник Хмельницького національного університету. 2015. №1.

27. Москвітна Т.Д. Інформаційне забезпечення формування комерційних зв'язків підприємства / Т.Д. Москвітна // Сучасні економічні проблеми розвитку підприємства. 36 наук. праць. — К.: Київ. держ. торг.-екон. ун-т, 2018. — 465 с.

28. Остапенко Т.Г. Нанорівень розвитку менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Управління розвитком, 2016. 3(185), 48-54.

29. Остапенко А.С., & Повод, Т.М. Управління ефективністю та митними ризиками в логістичних процесах зовнішньоекономічної діяльності. Східна Європа: економіка, бізнес та управління, 1(24), 221-

228. <https://doi.org/10.32782/easterneurope.24-33>.

30. Організація планування та управління діяльністю промислового підприємства // За ред. С. М. Бухало. – К.: Вища школа, 2017. – 422 с.

31. Пономарьова Ю.В. Логістика: Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2016. – 192 с.

32. Портер М.Е. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Майкл Е. Портер ; пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – К.: Основи, 2004. – 390 с.

33. Сумець О.М. Змістовий аналіз дефініції «логістична діяльність». Сталій розвиток економіки. 2018. № 4 (21). С. 290-296.

34. Тюріна Н.М., Гой І.В., Бабій І.В. Логістика: навч. посібник. Київ, 2015. 392 с.

35. Трушкіна Н. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління логістичною діяльністю підприємства. Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. 2019. Vol. 5. No. 4. Pp. 156-172.

36. Трушкіна, Н. Логістична система: до питання термінології. Věda a perspektivy, 3(10), 84-96. [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-3\(10\)-84-96](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-3(10)-84-96).

37. Трушкіна, Н. В., & Сербіна, Т. В. Міжнародна логістична діяльність у структурі зовнішньої торгівлі України: бар'єри, загрози та виклики. Moderní aspekty vědy: XX. Díl mezinárodní kolektivní monografie (str. 611-623). Česká republika, Jesenice: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 2022.

38. Хмелевський О.В. Міжнародна логістика у ключових трендах її розвитку. Інфраструктура ринку, 38, 61-67. <https://doi.org/10.32843/infrastruct38-10>.

39. Шандрівська С.Є. Логістичний менеджмент. Теоретичні основи: навч.-метод. Посіб. Львів: Львівська політехніка, 2014. 195 с.

40. Шкригун Ю.О. (2022). Управління логістичною діяльністю підприємств у контексті індустрії 4.0. ЕКОНОМІЧНИЙ ВІСНИК ДОНБАСУ, (4 (66), 53-61.

НУБІП України

41. Якимчук О.О. Управління логістичною діяльністю на зовнішніх ринках. Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід. матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених і студентів (м. Тернопіль, 10-11 квітня 2019р.). Тернопіль. 2019. С.112-113.

42. Яременко О.Ф. Митна логістика: поняття, функції, особливості. Вісник Хмельницького національного університету, 1(6), 32-36. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6-5>.

43. American Marketing Association, "Definition of marketing", Liza Keefe // "Marketing Define", Marketing News, January 15, pp.28-29

44. Chandler A. D. Strategy and Structure Chapters in the history of the American Industrial Enterprises Cambridge. – M. A. : MIT Press, 1962

45. Drummond G., Ensor J., Ashford R. Strategic marketing. – Routledge, 2010.

46. Grant, R.M. 2008. Contemporary Strategy Analysis. 5th edition, Saint-Petersburg, Piter publ. – 375 c.

47. Kotler P et al. Marketing management. – Pearson Education Ltd., 2016. – 175 c.

48. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 4.0: Moving from traditional to digital. John Wiley & Sons, 2016. – 359 c.

49. Lambin J.J, Chumpitaz R., Schuiling J. Market-driven management: Strategic and operational marketing. – Macmillan International Higher Education, 2007. – 184 c.

50. Mark P. McDonald and Andy Rowsell-Jones. 2012. The Digital Edge: Exploiting Information and Technology for Business Advantage. Stamford, CT: Gartner. – 254 c.

51. McDonald M. Strategic marketing planning: theory and practice //The marketing book. – Routledge, 2016. – 142 c.

52. Lambert D.M., Stock J.R., Ellram L.M., Fundamentals of Logistics Management, Irwin/McGraw-Hill Series in Marketing, 1998. – 5 p.

53. Michael E. Porter What is strategy? - Harvard Business Review / - November – December, 1996. – 218 c/

54. The Handbook of Logistics and Distribution Management: Understanding the Supply Chain (5th Edition): Alan Rushton, Phil Croucher, Peter Baker, 2014. 720 c.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України