МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Вінницький навчально-науковий інститут економіки
Кафедра економіки, обліку та оподаткування ВННІЕ

ЮРКОВ Роман Володимирович

Управління матеріально-технічним забезпеченням підприємницької діяльності в умовах нестабільного ринку / Management of material and technical support of entrepreneurial activity in an unstable market

спеціальність: 076 – Підприємництво та торгівля
освітньо-професійна програма – Підприємництво та торгівля

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи
ПТБДвнм-21
Р.В. Юрков
_____

Кваліфікаційну роботу допущено
до захисту:

«___»_____ 20 ___ р.

Завідувач кафедри
_____**В. М. Пилявець**

ВІННИЦЯ - 2025

ЗМІСТ

ВСТУП…… 3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.. 6
1.1. Економіна сутність матеріально-технічного забезпечення……. 6
1.2. Особливості управління матеріально-технічним забезпеченням в умовах нестабільного ринку..... 12
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НАШ ХЛІБ ВІННИЦЯ»……. 18
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «НАШ ХЛІБ ВІННИЦЯ»…… 18
2.2. Аналіз існуючої системи матеріально-технічного забезпечення на підприємстві……..... 27
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКУ……..…….. 34
3.1. Пропозиції щодо підвищення ефективності управління матеріально-технічного забезпечення на підприємстві…… 34
3.2. Впровадження цифрових інструментів та логістичних стратегій в умовах нестабільного ринку…… 40
ВИСНОВКИ ……..…….……..... 45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…...……...… 47
ДОДАТКИ……..…. 51

ВСТУП

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем економічної турбулентності, політичною нестабільністю, коливанням валютного курсу та порушенням логістичних ланцюгів, питання ефективного управління матеріально-технічним забезпеченням (МТЗ) набуває особливої ваги. Матеріально-технічне забезпечення виступає базисом для стабільного функціонування підприємства, визначаючи ритмічність виробництва, конкурентоспроможність продукції та загальний рівень економічної стійкості суб'єкта господарювання.

Ситуація ускладнюється непередбачуваністю зовнішнього середовища, особливо у періоди воєнних дій, енергетичних криз та глобальних змін на міжнародних ринках. Саме в таких умовах підприємства потребують не просто підтримки МТЗ на належному рівні, а гнучкої, адаптивної системи управління, здатної оперативно реагувати на виклики середовища.

Проблематика управління МТЗ розглядається в роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Зокрема, значний внесок у розвиток теорії та практики матеріально-технічного постачання зробили такі дослідники, як Логвінова Н.В., Гордійчук А. С., Стахів О. А., Кузнєцова Т. В., Коваленко Л.І., Микитюк П.П., Михайлова І.В., Кравченко О.С., Макаров Є.В., Климець О.В. та інші. Вони підкреслюють, що ефективність управління МТЗ прямо впливає на фінансові результати підприємства та його здатність адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури.

Однак більшість наукових підходів базується на умовно стабільному середовищі, тоді як сучасна економіка вимагає врахування факторів нестабільності, ризиків та кризових сценаріїв. Таким чином, спостерігається потреба у подальшому поглибленні досліджень щодо управління МТЗ саме в умовах нестабільного ринку, з урахуванням специфіки українських підприємств.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління

матеріально-технічним забезпеченням підприємства в умовах нестабільного ринку на прикладі ТОВ «Наш Хліб Вінниця».

Для досягнення цієї мети у роботі поставлено такі завдання:

– розкрити економічну сутність матеріально-технічного забезпечення та його роль у підприємницькій діяльності;

– дослідити особливості управління матеріально-технічним забезпеченням в умовах ринкової нестабільності;

– провести організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «Наш Хліб Вінниця»;

– проаналізувати існуючу систему матеріально-технічного забезпечення на підприємстві;

– виявити проблемні аспекти управління МТЗ на підприємстві та визначити фактори, що впливають на ефективність постачання в умовах нестабільного ринку;

– розробити пропозиції щодо вдосконалення управління матеріально-технічним забезпеченням;

– обґрунтувати доцільність використання цифрових інструментів та сучасних логістичних стратегій для покращення процесів МТЗ на підприємстві.

Об’єктом дослідження є процес управління матеріально-технічним забезпеченням у підприємницькій діяльності. Предметом дослідження виступають теоретико-методичні та прикладні аспекти удосконалення управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства в умовах нестабільного ринку.

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувався комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, які забезпечили досягнення поставленої мети та вирішення окреслених завдань. Зокрема, було застосовано: методи аналізу та синтезу – для узагальнення теоретичних підходів до управління матеріально-технічним забезпеченням; системний підхід – для вивчення структури МТЗ як елемента загальної системи управління підприємством; економіко-статистичні методи – для аналізу фінансово-

господарської діяльності ТОВ «Наш Хліб Вінниця»; графічні методи – для візуалізації результатів дослідження та інші.

Інформаційною базою дослідження стали: наукові публікації вітчизняних та зарубіжних авторів, законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні матеріали, внутрішня звітність ТОВ «Наш Хліб Вінниця», результати власних аналітичних розрахунків та узагальнень.

Практичне значення роботи полягає в тому, що запропоновані в ній напрями щодо вдосконалення управління матеріально-технічним забезпеченням можуть бути використані в діяльності підприємств, які функціонують в умовах нестабільного ринку. Окрім того, матеріали роботи можуть стати основою для подальших наукових досліджень у сфері логістики та управління підприємницькою діяльністю.

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел та додатків. Робота містить 10 таблиць та 5 рисунків. Загальний обсяг становить 50 сторінок комп’ютерного тексту.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Економіна сутність матеріально-технічного забезпечення

У процесі здійснення підприємницької діяльності одним із основних елементів, який забезпечує стабільне функціонування будь-якого суб'єкта господарювання, є матеріально-технічне забезпечення (МТЗ). Дане поняття охоплює комплекс заходів, спрямованих на своєчасне і раціональне постачання підприємства необхідними матеріальними ресурсами, які забезпечують безперервність виробничо-господарської діяльності.

У науковій літературі існує низка підходів до трактування поняття матеріально-технічного забезпечення, які відображають як класичні уявлення про цю функцію управління, так і сучасні тенденції, пов'язані з цифровізацією, ризик-менеджментом та інтеграцією у глобальні ланцюги постачань. Різні автори акцентують увагу на окремих аспектах цього процесу — плануванні, контролі, зменшенні витрат, забезпеченні безперервності виробництва тощо. З метою систематизації наукових підходів до визначення сутності матеріально-технічного забезпечення доцільно узагальнити формулювання, запропоновані як вітчизняними, так і зарубіжними дослідниками (табл. 1.1).

Наприклад, на думку Азаренкової Г.М., матеріально-технічне забезпечення є сукупністю дій щодо визначення потреб у матеріальних ресурсах і забезпечення підприємства цими ресурсами в необхідних обсягах, у потрібний час і з мінімальними витратами [1]. Зарубіжні дослідники, зокрема Christopher M., розглядають МТЗ у контексті логістичних систем, акцентуючи увагу на інтеграції постачання з іншими ланками логістичного ланцюга [4].

На основі розглянутих підходів можна зробити висновок, що матеріально-технічне забезпечення розглядається дослідниками як багатогранна система, яка охоплює не лише фізичне постачання ресурсів, а й планування, контроль,

оптимізацію витрат, забезпечення якості, своєчасності та ефективності усього процесу забезпечення підприємства матеріальними ресурсами.

Таблиця 1.1

Теоретичні підходи до визначення матеріально-технічного забезпечення підприємства

№	Автор / джерело	Формулювання поняття МТЗ
1	Азаренкова Г.М.	МТЗ – це сукупність заходів щодо забезпечення підприємства всіма необхідними матеріальними ресурсами для безперервного виробничого процесу
2	Логвінова Н.В.	МТЗ – це система планування, організації та контролю за рухом матеріальних ресурсів на підприємстві
3	Войчак А.В.	МТЗ – одна з ключових функцій управління підприємством, що включає організацію постачання, зберігання і використання матеріалів
4	Christopher M.	МТЗ – складова логістичної системи, відповідальна за постачання ресурсів для підтримки бізнес-процесів
5	Ковальчук В.П.	Матеріально-технічне забезпечення – процес, що охоплює виявлення потреб у матеріальних ресурсах, вибір постачальників, закупівлю, транспортування та складування
6	Вараксіна О. В., Касьян О. О., Шевченко В. Б.	МТЗ – це організація забезпечення підприємства необхідними матеріальними ресурсами у відповідній кількості, якості, асортименті та у встановлений строк
7	Кошевий М. М.	МТЗ – це процес визначення потреб, вибору постачальників, закупівлі, доставки, зберігання і подальшого використання матеріальних ресурсів
8	Caridi M., Cigolini R.	МТЗ – це координаційна функція, що відповідає за планування і контроль потоків матеріалів з метою мінімізації загальних витрат та забезпечення наявності матеріалів у разі потреби

Джерело: сформовано автором за [1-8]

На наш погляд, матеріально-технічне забезпечення підприємства – це інтегрований управлінський процес, який включає виявлення потреб, планування, закупівлю, транспортування, зберігання та контроль використання матеріальних ресурсів з метою забезпечення безперервної, ефективної та економічно обґрунтованої діяльності підприємства в умовах змін зовнішнього середовища

Забезпечення підприємства матеріальними ресурсами є базовою передумовою його ефективної роботи. Успішне функціонування виробничих

підрозділів, своєчасне виконання замовлень, стабільність технологічних процесів – усе це залежить від того, наскільки якісно організоване матеріально-технічне забезпечення.

По-перше, МТЗ безпосередньо впливає на собівартість продукції, оскільки витрати на закупівлю, зберігання та транспортування матеріалів становлять значну частку в структурі загальних витрат підприємства. Раціональна організація постачання дозволяє знизити ці витрати, що в підсумку підвищує рентабельність діяльності підприємства.

По-друге, ефективне управління МТЗ сприяє забезпеченню високої якості продукції, оскільки на якість кінцевого продукту значною мірою впливає якість сировини та комплектуючих, що використовуються у виробництві.

По-третє, належна система матеріально-технічного забезпечення дозволяє забезпечити гнучкість виробничих процесів, оперативно реагувати на зміни попиту, оптимізувати складські запаси та уникати затримок у виробництві через дефіцит ресурсів.

Матеріально-технічне забезпечення є складною та багатоетапною системою, яка охоплює різноманітні процеси, що забезпечують підприємство необхідними ресурсами для здійснення виробничої та господарської діяльності. Ефективне управління МТЗ передбачає послідовне виконання ряду взаємопов’язаних етапів, кожен із яких відіграє важливу роль у загальній системі функціонування підприємства (рис. 1.1).

Першим і надзвичайно важливим етапом цього процесу є аналіз потреб у ресурсах. Саме на цьому етапі визначається, які саме матеріали, у якій кількості та в які строки необхідні для забезпечення безперебійного виробництва. Ґрунтуючись на виробничих планах, номенклатурі продукції, технологічних картах і нормативах витрат, формуються точні дані щодо обсягів потреб, що дозволяє уникнути як надлишкових запасів, так і дефіциту.

Після того, як потреби чітко визначено, наступним логічним кроком є вибір постачальників, здатних забезпечити відповідний рівень якості, надійності та економічності поставок. На цьому етапі проводиться порівняльний аналіз

потенційних контрагентів за такими критеріями, як ціна, умови доставки, строки виконання замовлень, рівень сервісу та ділова репутація. Правильно підібраний постачальник є запорукою стабільного матеріального потоку до підприємства.

Рис. 1.1. Етапи процесу матеріально-технічного забезпечення

Джерело: сформовано автором за [9-11]

Після укладення відповідних договорів і погодження умов співпраці реалізується закупівельний процес, що включає оформлення замовлень, узгодження графіків постачання та умов оплати. Важливо, щоб закупівельна діяльність була інтегрована в загальну стратегію підприємства та відповідала його фінансовим можливостям і потребам виробництва.

Здійснивши закупівлю, підприємство переходить до етапу доставки матеріальних ресурсів. На цьому етапі велике значення має організація логістики: вибір виду транспорту, оптимізація маршрутів, контроль дотримання термінів поставок і збереження якості продукції під час транспортування. Порушення цього етапу може призвести до збоїв у виробництві, затримок виконання замовлень або додаткових витрат.

Після прибуття матеріалів на підприємство виникає необхідність їхнього зберігання, що передбачає не лише розміщення ресурсів у складських приміщеннях, а й підтримання належних умов зберігання, ведення обліку, мінімізацію втрат, псування чи простою. Ефективна організація складської

логістики дозволяє зменшити обсяг незадіяних запасів і знизити витрати на утримання складів.

Завершальним етапом цього процесу є облік і контроль матеріальних ресурсів. На цьому рівні відбувається документальне оформлення всіх операцій із надходження, зберігання та використання ресурсів, а також контроль за відповідністю фактичних залишків обліковим даним. Крім того, здійснюється аналіз ефективності постачань, виявляються відхилення, порушення умов договорів або перевитрати, що дозволяє оперативно реагувати на виявлені проблеми.

Таким чином, процес матеріально-технічного забезпечення є безперервним ланцюгом управлінських дій, де кожен наступний етап ґрунтується на результатах попереднього. Злагоджене функціонування всіх елементів цієї системи забезпечує стабільну діяльність підприємства, зменшення виробничих ризиків і підвищення економічної ефективності.

В межах системи МТЗ підприємства оперують широким спектром ресурсів, які можна класифікувати наступним чином:

– сировина – основа для виготовлення продукції (борошно, зерно, олія тощо);

– комплектуючі вироби – готові деталі або елементи, що входять до складу кінцевого продукту;

– паливно-енергетичні ресурси – електроенергія, газ, паливо, необхідні для забезпечення технологічного процесу;

– обладнання та інструменти – виробничі засоби, які використовуються в процесі створення продукції або надання послуг;

– допоміжні матеріали – тара, упаковка, мастила, витратні матеріали.

Різні категорії ресурсів мають різну критичність для виробництва, що зумовлює необхідність диференційованого підходу до їх закупівлі та управління запасами.

Успішна організація матеріально-технічного забезпечення підприємства значною мірою залежить від правильно обраної форми та методів його

здійснення. У процесі забезпечення виробництва матеріальними ресурсами підприємство повинно враховувати не лише свої внутрішні потреби, а й умови ринку, рівень логістичної інфраструктури, специфіку діяльності та наявність надійних постачальників.

Залежно від рівня централізації управління ресурсами, у практиці господарювання виокремлюють дві основні форми організації МТЗ: централізовану та децентралізовану. Централізована форма передбачає, що всі закупівельні функції зосереджуються в єдиному підрозділі або у центральному офісі підприємства. Такий підхід дозволяє забезпечити єдину політику у сфері закупівель, уніфікувати договірні умови, зменшити витрати за рахунок масштабності замовлень. Водночас, децентралізована форма надає більше автономії окремим підрозділам або філіям у питаннях закупівель. Це особливо актуально для підприємств із територіально розгалуженою структурою, де оперативність прийняття рішень може бути критичним фактором.

Поряд із формами важливе значення мають і методи організації матеріально-технічного забезпечення, які визначають, яким саме чином здійснюється закупівля та постачання ресурсів. До таких методів належать: прямі закупівлі у виробників, участь у тендерах або конкурсах, довгострокові контракти з постачальниками, разові закупівлі через посередників, аутсорсинг логістичних послуг, а також використання електронних систем закупівель. Кожен метод має свої переваги й недоліки: наприклад, прямі закупівлі часто дають змогу зменшити витрати, але потребують добре налагоджених відносин із виробниками; водночас участь у тендерах дозволяє вибрати найвигіднішу пропозицію, однак є більш тривалою за процедурою.

Не менш важливим аспектом дослідження управління МТЗ на підприємстві є дотримання основних принципів, на яких має базуватись система матеріально-технічного забезпечення. Серед основних принципів варто виокремити такі: своєчасність; економічність; надійність; раціональність; гнучкість (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні принципи організації матеріально-технічного забезпечення підприємства

№	Принцип	Сутність принципу
1	Своєчасність	Забезпечення ресурсами у точно визначений термін, відповідно до виробничого графіка
2	Економічність	Оптимальне співвідношення між витратами на закупівлю та ефективністю використання ресурсів
3	Надійність	Стабільність поставок, відповідність якості ресурсів установленим стандартам
4	Раціональність	Оптимізація обсягів закупівель, запобігання надлишковим запасам і перевитратам
5	Гнучкість	Здатність системи МТЗ адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ринкової ситуації
6	Комплексність	Узгодженість усіх етапів забезпечення: від планування потреб до обліку і контролю
7	Системність	МТЗ розглядається як цілісна система, інтегрована у загальну структуру управління підприємством
8	Якість	Орієнтація на отримання матеріалів, які відповідають технічним і технологічним вимогам

Джерело: сформовано автором за [12-18]

Застосування зазначених принципів у поєднанні з ефективно обраними формами та методами організації матеріально-технічного забезпечення дозволяє підприємству забезпечити стабільність операційної діяльності, підвищити конкурентоспроможність та оперативно реагувати на виклики ринку.

Отже, матеріально-технічне забезпечення є важливою складовою функціонування підприємства, що охоплює широкий спектр процесів – від планування потреб і закупівлі до зберігання, обліку та контролю використання ресурсів. Залежно від обраної організаційної форми, методів і принципів, система МТЗ може істотно впливати на економічні результати діяльності підприємства, його конкурентоспроможність і здатність адаптуватися до змін ринкового середовища. Саме тому, в умовах сучасної економічної нестабільності, управління МТЗ потребує гнучкого підходу, стратегічного бачення та постійного вдосконалення.

1.2. Особливості управління матеріально-технічним забезпеченням в умовах нестабільного ринку

У сучасних умовах господарювання підприємства функціонують у середовищі, яке дедалі частіше характеризується нестабільністю, високим рівнем ризиків та невизначеністю. Нестабільний ринок – це ринкове середовище, у якому спостерігаються часті та суттєві зміни кон'юнктури, попиту і пропозиції, валютних курсів, логістичних умов, цінової політики, а також політико-економічних факторів, які безпосередньо або опосередковано впливають на діяльність підприємств.

Причинами ринкової нестабільності можуть бути як зовнішні чинники (економічні кризи, воєнні дії, порушення логістичних ланцюгів, глобальні епідемії), так і внутрішні (інфляція, дефіцит енергоресурсів, зміна регуляторних умов). У таких умовах підприємства змушені діяти в умовах обмеженої прогнозованості, що значно ускладнює стратегічне та операційне планування, зокрема в сфері матеріально-технічного забезпечення.

Під впливом зовнішньоекономічної нестабільності система матеріально-технічного забезпечення підприємства зазнає істотних трансформацій. Одним із найбільш поширених наслідків є порушення постачань – затримки в доставці сировини та комплектуючих, дефіцит стратегічно важливих ресурсів, збільшення витрат на логістику та складське зберігання.

Крім того, в умовах ринкової нестабільності зростає цінова волатильність. Постачальники підвищують ціни або вимагають передоплату, що створює додаткове навантаження на оборотний капітал підприємства. Це ускладнює прогнозування закупівельних бюджетів та зменшує фінансову стійкість.

Ще одним важливим фактором є ускладнення процесу планування потреб у ресурсах. Нестабільний попит на продукцію, зміна обсягів виробництва, сезонні чи форс-мажорні коливання змушують підприємства скорочувати горизонти планування або діяти на основі сценарного підходу, що потребує від менеджменту підвищеної гнучкості та оперативності в ухваленні рішень.

Також підвищується ризик неплатоспроможності постачальників, зривів у логістичних ланцюгах, змін у митному та валютному регулюванні. Як наслідок, зростає потреба в диверсифікації джерел постачання, перегляді логістичних маршрутів та формуванні страхових запасів.

У цілому, можна стверджувати, що нестабільне ринкове середовище виступає серйозним викликом для традиційних моделей управління МТЗ, змушуючи підприємства адаптувати свої процеси, шукати нові підходи до планування та організації ресурсного забезпечення.

Управлінські рішення в системі МТЗ суттєво змінюються залежно від ринкової ситуації. У стабільних умовах підприємства, як правило, орієнтуються на довгострокове планування, сталі логістичні маршрути, перевірених постачальників та мінімальні обсяги запасів. Натомість в умовах кризи виникає необхідність швидкої адаптації до непередбачуваних обставин, що змінює пріоритети та інструменти управління МТЗ.

Щоб наочно продемонструвати ці відмінності, доцільно порівняти основні підходи до управління матеріально-технічним забезпеченням у стабільних і нестабільних умовах (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Порівняння особливостей управління МТЗ в стабільних та кризових умовах

№	Елемент управління МТЗ	Стабільні умови	Нестабільні (кризові) умови
1	Планування закупівель	Довгострокове, з фіксованими обсягами	Короткострокове, сценарне
2	Вибір постачальників	Співпраця з перевіреними партнерами	Диверсифікація, локалізація
3	Контракти	Сталі умови, фіксовані ціни	Гнучкі, з переглядом умов
4	Запаси	Мінімальні (just-in-time)	Страхові (just-in-case)
5	Доставка	Стандартні маршрути	Альтернативні логістичні рішення
6	Ризики	Низький рівень, передбачуваність	Високий рівень, постійне реагування

Джерело: сформовано автором на основі узагальнення [2; 3; 6; 7]

Як видно з таблиці, управління МТЗ в умовах нестабільного ринку

передбачає суттєву перебудову логістичних і закупівельних процесів, орієнтацію на адаптивність, оперативність і зниження залежності від єдиних джерел постачання. Такі підходи дозволяють підприємству підвищити свою стійкість до зовнішніх ризиків та забезпечити безперебійність виробничої діяльності навіть за складних економічних обставин.

Ключовою особливістю управління МТЗ у кризових умовах є перехід від довгострокового стратегічного планування до оперативного і сценарного управління. У ситуаціях високої невизначеності підприємства змушені відмовлятися від фіксованих довгострокових контрактів на користь гнучкіших умов закупівель, які передбачають зміну обсягів, строків поставки та навіть умов оплати, що дозволяє швидше реагувати на зміну кон'юнктури та знижує залежність від окремих постачальників.

Другою важливою тенденцією є диверсифікація постачальницької бази. У кризових умовах покладання на одного або кількох традиційних постачальників стає надмірно ризикованим. Тому підприємства активно шукають альтернативні канали постачання, у тому числі – локальні або регіональні джерела ресурсів. Такий підхід не лише підвищує надійність постачання, а й дозволяє краще контролювати витрати в умовах інфляційного тиску.

Ще одним напрямом є активне використання страхових запасів. Формування резервів на критичні позиції матеріалів дозволяє зменшити ризики зупинки виробництва у випадку затримок або відсутності поставок. Утім, така стратегія вимагає додаткових витрат на зберігання, тому її реалізація має бути збалансованою.

Особливу увагу в умовах нестабільного ринку набуває гнучкість логістичних схем. Підприємства змінюють маршрути доставки, використовують мультиканальні транспортні рішення, а також розглядають можливість часткової локалізації ланцюга постачання – наприклад, через розміщення складів ближче до виробничих потужностей.

Крім того, в умовах кризи ефективним інструментом стає перегляд політики управління запасами. Якщо у стабільному середовищі пріоритет

надається моделі «точно вчасно» (just-in-time), то в умовах нестабільності підприємства часто змінюють орієнтир на моделі із вищим рівнем запасів або переходять до концепцій «just-in-case», що забезпечують більшу стійкість до перебоїв у постачанні.

Таким чином, управлінські рішення у сфері МТЗ в кризових умовах характеризуються високим рівнем адаптивності, акцентом на мінімізацію ризиків та підвищення гнучкості логістичних і закупівельних процесів. Успішна реалізація таких рішень потребує постійного моніторингу ринку, тісної взаємодії з партнерами, а також готовності до швидких змін у внутрішній політиці підприємства.

У зв’язку зі зростанням ринкової турбулентності та ускладненням логістичних процесів, підприємства змушені активно впроваджувати сучасні інструменти управління матеріально-технічним забезпеченням, які дозволяють підвищити гнучкість, швидкість реагування та точність прийняття рішень. Застосування таких інструментів є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності, особливо в умовах зовнішньоекономічної нестабільності.

Одним із ключових інструментів сучасного управління МТЗ є інтегровані інформаційні системи, такі як ERP (Enterprise Resource Planning). ERP-системи дозволяють підприємству централізовано управляти матеріальними потоками, формувати плани закупівель, відстежувати складські залишки, контролювати постачання та автоматизувати документообіг. У нестабільному ринковому середовищі така цифрова інтеграція дає змогу оперативно адаптувати логістику до змін попиту та цінової кон’юнктури.

В умовах підвищених ризиків особливу роль відіграють системи управління ланцюгами постачання (SCM – Supply Chain Management). Вони забезпечують глибший рівень аналітики, прогнозування попиту, оцінку надійності постачальників, а також координацію дій між усіма учасниками логістичного ланцюга. Це дозволяє значно знизити імовірність збоїв у постачанні та підвищити прозорість процесів.

Ще одним важливим інструментом є аналітичні платформи та системи BI (Business Intelligence). Вони дозволяють збирати, обробляти та аналізувати великі обсяги даних про динаміку цін на ринку сировини, строки постачання, ефективність взаємодії з постачальниками тощо. У результаті менеджери отримують можливість ухвалювати рішення на основі актуальної інформації, що особливо важливо у періоди ринкової нестабільності.

Крім того, все більше поширення набувають хмарні платформи та цифрові торговельні майданчики, які дозволяють підприємствам оперативно знаходити альтернативних постачальників, порівнювати умови закупівель і вести переговори онлайн. Такі рішення сприяють підвищенню мобільності та ефективності процесу забезпечення матеріальними ресурсами.

Також у сучасній практиці все частіше використовуються інструменти управління ризиками в постачанні, які передбачають створення систем раннього попередження про можливі загрози, моделювання сценаріїв зриву поставок, розробку планів резервування ресурсів та альтернативних маршрутів.

Таким чином, управління матеріально-технічним забезпеченням у нестабільному ринковому середовищі вимагає принципово нових підходів до організації закупівельної та логістичної діяльності підприємства. Постійна зміна зовнішніх умов, зростання ризиків, порушення поставок і коливання цін змушують підприємства відмовлятися від традиційних схем на користь більш гнучких, адаптивних та цифровізованих рішень. Використання сучасних інструментів – таких як ERP, SCM, BI-системи, цифрові платформи та моделі ризик-менеджменту – забезпечує оперативність, прозорість і стійкість системи МТЗ навіть у складних економічних умовах. Застосування цих підходів є передумовою для ефективної роботи підприємства, зниження витрат та досягнення стратегічних цілей.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НАШ ХЛІБ ВІННИЦЯ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «НАШ ХЛІБ ВІННИЦЯ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Наш Хліб Вінниця» є підприємством, що здійснює діяльність у сфері харчової промисловості, зокрема – у галузі виробництва хліба, хлібобулочних та борошняних виробів. Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю, що дозволяє підприємству самостійно планувати свою комерційну діяльність, здійснювати господарські операції, нести відповідальність за зобов'язаннями в межах власного майна.

Підприємство було створене у 2014 році та зареєстроване відповідно до чинного законодавства України. Місцезнаходження юридичної особи: м. Вінниця, Вінницька область. Географічне розташування підприємства сприяє зручній логістиці поставок сировини та реалізації готової продукції на регіональному рівні.

ТОВ «Наш Хліб Вінниця» належить до харчової галузі, яка є однією з пріоритетних в економіці регіону. Основним напрямом діяльності підприємства є виробництво та реалізація хліба, батонів, здоби, булочних виробів, а також продукції власного кулінарного цеху. Асортимент продукції постійно оновлюється з урахуванням змін попиту та вподобань споживачів.

Окрім основної діяльності, підприємство також займається дистрибуцією власної продукції через торгову мережу, доставки до торгових точок, а також розвитком партнерських відносин із закладами торгівлі, громадського харчування та освітніми установами.

Для ефективної діяльності будь-якого підприємства важливу роль відіграє раціонально побудована організаційна структура управління, яка забезпечує

чіткий розподіл функціональних обов'язків, оптимальну взаємодію між підрозділами та належний рівень контролю за виконанням управлінських рішень.

На підприємстві ТОВ «Наш Хліб Вінниця» застосовується лінійно-функціональна структура управління, яка поєднує централізоване керівництво з функціональним розподілом повноважень. Вищим органом управління є загальні збори учасників, які ухвалюють стратегічні рішення щодо діяльності підприємства. Поточне управління здійснюється директором, який несе відповідальність за фінансово-господарську діяльність та координує роботу всіх підрозділів. Організаційна структура підприємства зображена на рисунку 2.1.

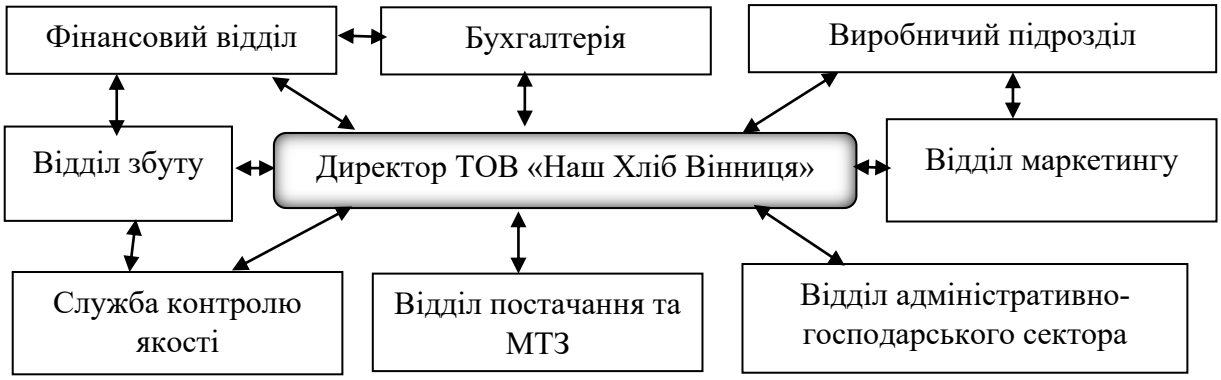

Рис. 2.1 Організаційна структура управління ТОВ «Наш Хліб Вінниця»

Джерело: сформовано автором на основі даних ТОВ «Наш Хліб Вінниця»

Згідно з рис. 2.1, організаційна структура управління ТОВ «Наш Хліб Вінниця» включає такі основні відділи та служби:

– бухгалтерія – здійснює фінансовий облік і звітність, взаємодіє з фінансовим відділом;

– фінансовий відділ – планує та контролює рух грошових коштів, бюджети та витрати;

– виробничий підрозділ – відповідає за технологічні процеси, обсяги виробництва та дотримання технічних стандартів;

– відділ маркетингу – займається дослідженням ринку, просуванням продукції та формуванням попиту;

– відділ збуту – організовує реалізацію продукції, веде роботу з клієнтами та торговими мережами;

– служба контролю якості – забезпечує відповідність готової продукції встановленим стандартам;

– відділ постачання та МТЗ – здійснює закупівлю сировини, матеріалів, веде переговори з постачальниками, відповідає за логістику;

– відділ адміністративно-господарського сектора – обслуговує господарську діяльність, інфраструктуру, підтримку умов праці.

Організаційна структура ТОВ «Наш Хліб Вінниця» є досить компактною, що дозволяє забезпечити оперативність управлінських рішень, ефективну взаємодію між виробництвом, постачанням і збутом, а також гнучкість у пристосуванні до змін ринкової ситуації. Особливої уваги заслуговує функціонування відділу матеріально-технічного забезпечення, який відіграє ключову роль у забезпеченні виробництва сировиною та матеріалами, що є темою подальшого аналізу в межах даного дослідження.

Для оцінки результатів господарської діяльності підприємства ТОВ «Наш Хліб Вінниця» здійснено аналіз основних фінансово-економічних показників за період 2022-2024 років (табл. 2.1). Динаміка доходів, витрат, прибутковості та ефективності дозволяє зробити висновки про поточний стан підприємства, тенденції його розвитку та проблемні зони, що потребують управлінського втручання.

Аналізуючи отримані дані, слід насамперед відзначити стійку позитивну динаміку чистого доходу від реалізації продукції. У 2023 році цей показник збільшився на 6,34 % порівняно з 2022 роком, а у 2024 – ще на 22,9 % у порівнянні з попереднім роком, що свідчить про зростання обсягів виробництва та реалізації продукції. Така ситуація може бути наслідком як розширення виробничих потужностей, так і підвищеного попиту на продукцію підприємства.

Разом з тим, показники витрат зросли ще більш стрімко. Загальна сума витрат у 2024 році зросла на 28,2 % порівняно з 2023 роком, що свідчить про суттєве зростання собівартості реалізованої продукції, що, ймовірно, обумовлене

підвищенням цін на сировину, енергоносії, транспортні та логістичні послуги.

Таблиця 2.1

Динаміка фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Наш Хліб Вінниця» за 2022-2024 роки, тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення 2023 до 2022 р		Відхилення 2024 до 2023 р	
	2022	2023	2024	абсол. знач.	у %	абсол. знач.	у %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	60181,4	63998,9	78652,7	3817,5	6,34	14653,8	22,9
Інші операційні доходи	38,1	356,6	1325,8	318,5	835,2	969,2	271,8
Інші доходи	184,9	1239,8	689,2	1054,9	570,6	-550,6	-44,4
Разом доходи	60404,4	65595,3	80667,7	5190,9	8,6	15072,4	22,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	39653,0	43287,0	57578,6	3634,0	9,2	14291,6	33,0
Інші операційні витрати	11836,6	13570,1	16517,1	1733,5	14,7	2947,0	21,8
Інші витрати	-	917,5	1176,2	-	-	258,7	28,2
Разом витрати	51489,6	57774,6	75271,9	6255,0	12,2	17497,3	30,3
Фінансовий результат до оподаткування	8914,8	7820,7	5395,8	-1091,1	-12,3	-2424,9	-31,0
Податок на прибуток	1604,7	1407,7	971,2	-425,1	-26,5	-228,4	-19,4
Чистий прибуток (збиток)	7310,1	6413,0	4424,6	-897,1	-12,3	-1988,4	-31,0

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Наш Хліб Вінниця»

Наступним важливим аспектом аналізу є оцінка фінансового результату до оподаткування. У 2022 році прибуток до оподаткування становив 8 555,3 тис. грн, однак у 2023 цей показник зменшився до 7 279,5 тис. грн (-14,9 %), а вже у 2024 – до 5 285,7 тис. грн, тобто зниження становило ще -27,4 % порівняно з 2023 роком. Відповідно, чистий прибуток підприємства у 2024 році склав лише 4 424,6 тис. грн, що на 1 988,4 тис. грн менше, ніж у 2023 році (-31,0 %).

Таким чином, попри позитивну динаміку доходів, прибутковість підприємства знижується, що свідчить про погіршення рентабельності діяльності. Це може бути ознакою нераціонального використання ресурсів або

недостатнього контролю за витратами.

Також варто звернути увагу на зменшення інших доходів у 2024 році порівняно з 2023 роком – на 44,4 %, що свідчить про зменшення доходів від несуттєвих або непрофільних джерел (наприклад, оренди, продажу відходів, тощо).

З метою наочного відображення змін прибутковості підприємства було побудовано графік динаміки чистого прибутку ТОВ «Наш Хліб Вінниця» за період 2022-2024 років (рис. 2.2). Він дозволяє простежити тенденцію скорочення прибутку, незважаючи на зростання обсягів доходу, що свідчить про зниження рентабельності та потенційні проблеми у сфері витрат, зокрема в частині матеріально-технічного забезпечення.

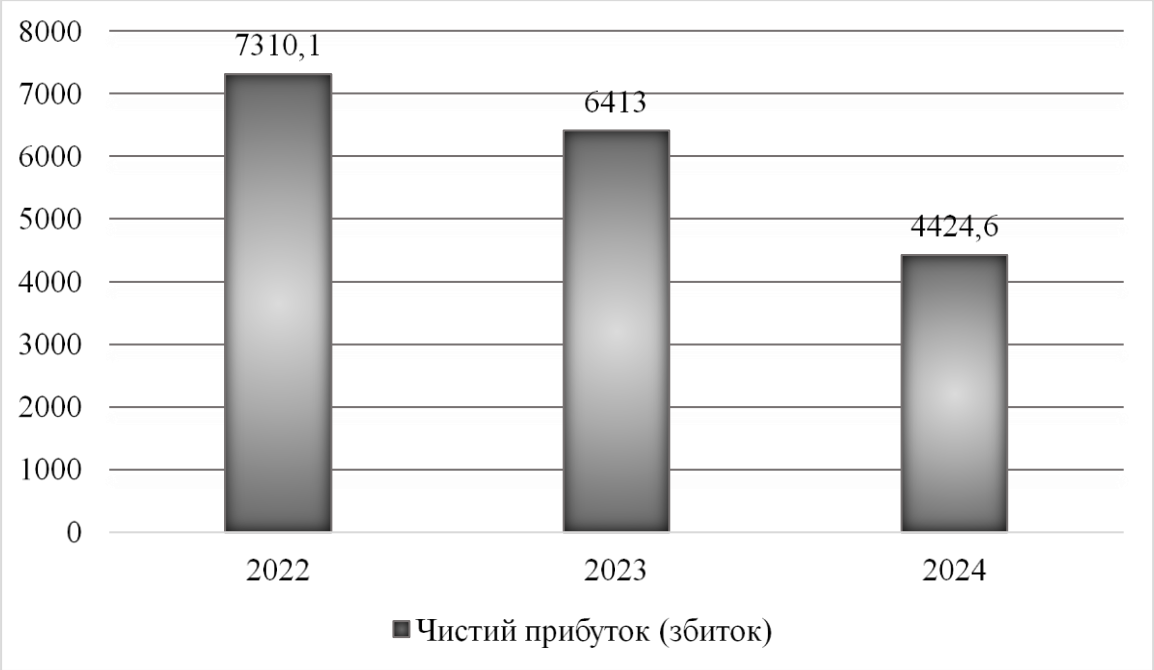

Рис. 2.2. Динаміка чистого прибутку ТОВ «Наш Хліб Вінниця» у 2022-2024 роках, тис. грн.

Джерело: сформовано за даними ТОВ «Наш Хліб Вінниця»

З огляду на ці показники, можна зробити висновок, що підприємство знаходиться на етапі розширення операційної діяльності, однак водночас зіштовхується з проблемою контролю витрат та ефективного управління

прибутком.

Для оцінки фінансового стану підприємства розглянемо динаміку основних коефіцієнтів ліквідності, платоспроможності, рентабельності та фінансової стійкості, які наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Показники ліквідності, рентабельності та фінансової стійкості підприємства за період 2022-2024 років

Показники	2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,94	3,41	2,31
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,53	1,53	0,81
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,61	2,82	1,89
Коефіцієнт автономії	0,52	0,61	0,48
Рентабельність активів	0,50	0,29	0,16
Чиста маржа	0,12	0,10	0,06
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	7,98	4,52	2,11
Коефіцієнт заборгованості	0,48	0,25	0,34

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Наш Хліб Вінниця»

Доцільно звернути увагу, що фінансовий стан ТОВ «Наш Хліб Вінниця» за період 2022-2024 років відображає як позитивні зрушення у сфері ліквідності, так і певне погіршення у сфері рентабельності та фінансової стійкості. Це свідчить про неоднозначну динаміку показників, яка потребує комплексної оцінки.

Починаючи з показників ліквідності, варто зазначити, що у 2023 році підприємству вдалося суттєво покращити свою здатність покривати поточні зобов’язання. Зокрема, коефіцієнт поточної ліквідності зріс до 3,41, що є достатньо високим значенням. Проте вже у 2024 році він знизився до 2,31, хоча й залишився на прийнятному рівні. Така динаміка може свідчити про збільшення обсягу короткострокових зобов’язань або зменшення частки оборотних активів.

Подібна ситуація спостерігається і щодо абсолютної ліквідності. У 2023 році підприємство мало значний запас грошових коштів для негайного погашення боргів, однак у 2024 році цей показник знизився, що вказує на

зменшення вільних фінансових ресурсів. Водночас коефіцієнт швидкої ліквідності демонструє стабільно високі значення, що говорить про достатню мобільність активів навіть без врахування запасів.

Щодо фінансової стійкості, у 2022 та 2023 роках підприємство утримувало відносно високу частку власного капіталу в структурі фінансування. Але вже у 2024 році коефіцієнт автономії впав нижче порогу 0,5, що може свідчити про збільшення зовнішнього фінансування або скорочення власних ресурсів. Особливу увагу заслуговує значне скорочення показника покриття необоротних активів власним капіталом – з майже 8 одиниць у 2022 році до лише 2,11 у 2024. Це може означати або зниження капіталовкладень, або активне оновлення основних засобів при недостатній підтримці власними коштами.

Коефіцієнт заборгованості також варто розглядати у динаміці. Після позитивного зниження в 2023 році, вже наступного року він знову підвищився, що свідчить про зростання залежності від залучених коштів. Це створює певні ризики у разі подальшої ринкової нестабільності.

У сфері прибутковості ситуація менш оптимістична. Рентабельність активів, яка у 2022 році становила 0,50, за два роки впала більш ніж у три рази – до 0,16. Така динаміка свідчить про зниження ефективності використання активів для створення прибутку. Аналогічна тенденція характерна і для чистої маржі: у 2022 році вона становила 12%, тоді як у 2024 – лише 6%.

Отже, можна зробити висновок, що підприємство зберігає відносну фінансову стабільність завдяки достатньому рівню ліквідності. Водночас спостерігається поступове зниження рентабельності та ознаки ослаблення фінансової самостійності. У такій ситуації доцільно переглянути структуру витрат, зміцнити власний капітал, а також посилити контроль за ефективністю використання ресурсів, що дозволить підвищити загальну фінансову результативність у майбутньому.

Успішність функціонування будь-якого підприємства значною мірою залежить від кадрового потенціалу. Персонал є носієм трудових ресурсів, професійних знань, навичок та досвіду, без яких неможливо забезпечити

ефективність виробничих і управлінських процесів. Тому доцільно проаналізувати чисельність працівників ТОВ «Наш Хліб Вінниця» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка чисельності персоналу та продуктивності праці на ТОВ «Наш Хліб Вінниця» у 2022-2024 роках

Рік	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	Доходи від реалізації продукції, тис. грн	Продуктивність праці, тис. грн/особу
2022	98	151 906,2	1 549,0
2023	102	177 376,1	1 738,0
2024	117	171 982,0	1 469,1

Джерело: складено автором на основі ТОВ «Наш Хліб Вінниця»

У 2022 році середньооблікова чисельність персоналу становила 98 осіб. Наступного року відбулося незначне зростання – до 102 осіб, а у 2024 році – до 117 осіб. Це може свідчити про розширення обсягів виробництва, введення нових технологічних ліній або зростання обсягів робіт, що потребують додаткової робочої сили.

Для оцінки ефективності використання трудових ресурсів було розраховано продуктивність праці – показник, який демонструє, скільки доходу припадає на одного працівника. У 2022 році цей показник становив 1 549,0 тис. грн/особу, а у 2023 – зріс до 1 738,0 тис. грн/особу. Така позитивна динаміка свідчить про підвищення ефективності роботи персоналу або поліпшення технологічного забезпечення виробництва.

Однак у 2024 році, незважаючи на збільшення чисельності працівників, продуктивність праці дещо знизилась – до 1 469,1 тис. грн/особу, що може бути наслідком розширення штату без адекватного зростання обсягів виробництва, впливу зовнішньоекономічних факторів або зростання витрат, не пов’язаних із продуктивністю.

Варто зазначити, що ТОВ «Наш Хліб Вінниця» займає помітне місце серед підприємств харчової промисловості Вінницької області, спеціалізуючись на виробництві хлібобулочних виробів. Завдяки стабільній роботі, широкому

асортименту та дотриманню високих стандартів якості, підприємство забезпечує потреби значної частини споживачів не лише в обласному центрі, а й у прилеглих районах.

У контексті регіонального ринку ТОВ «Наш Хліб Вінниця» належить до числа лідерів за обсягами виробництва та реалізації продукції. Частка підприємства на місцевому ринку хлібобулочних виробів оцінюється в межах 15-20%, що свідчить про його вагому присутність і вплив на ціноутворення та асортимент у галузі. Така позиція досягнута завдяки впровадженню сучасних технологій, збереженню традиційних рецептур, а також ефективному логістичному обслуговуванню торговельних точок.

Серед основних конкурентних переваг підприємства можна виокремити:

– високу якість продукції, що підтверджується стабільним попитом;

– гнучкість у виробничих процесах, яка дозволяє швидко адаптувати асортимент до змін споживчих уподобань;

– наявність власної розвиненої системи дистрибуції, що забезпечує оперативність доставки продукції;

– наявність досвідченого персоналу, який підтримує високу культуру виробництва.

Щодо перспектив розвитку, підприємство має потенціал для розширення ринку збуту за межами області, зокрема шляхом налагодження співпраці з національними торговими мережами. У стратегічній перспективі передбачається модернізація виробничих потужностей, збільшення обсягів експорту, розширення лінійки продукції зі збільшеним терміном зберігання, що є особливо актуальним в умовах нестабільного ринку. Завдяки поєднанню багаторічного досвіду, інноваційних підходів та соціальної відповідальності, ТОВ «Наш Хліб Вінниця» залишається вагомим учасником регіонального ринку та має добрі шанси на подальший сталий розвиток у харчовій галузі України.

Отже, організаційно-економічна характеристика ТОВ «Наш Хліб Вінниця» засвідчує, що підприємство є стійким, ефективно структурованим та соціально орієнтованим учасником регіонального ринку хлібобулочних виробів. Високий

рівень координації управлінських і виробничих процесів, стабільна фінансова динаміка та зростання кадрового потенціалу створюють передумови для подальшого розвитку підприємства навіть в умовах економічної нестабільності. Надалі доцільно проаналізувати систему матеріально-технічного забезпечення, яка суттєво впливає на собівартість продукції, темпи виробництва та конкурентоспроможність підприємства на ринку.

2.2. Аналіз існуючої системи матеріально-технічного забезпечення на підприємстві

На ТОВ «Наш Хліб Вінниця» система матеріально-технічного забезпечення (МТЗ) є важливою ланкою у виробничому процесі, оскільки від її ефективності залежить ритмічність виробництва, якість готової продукції та конкурентоспроможність підприємства на ринку. У структурі управління підприємства функціонування МТЗ забезпечує відділ постачання та матеріально-технічного забезпечення, який підпорядковується безпосередньо директору та тісно взаємодіє з виробничим, фінансовим та логістичним підрозділами.

Основними завданнями служби МТЗ є:

– забезпечення виробництва сировиною, матеріалами, упаковкою, запасними частинами та інвентарем;

– моніторинг потреб підприємства згідно з виробничими планами;

– пошук надійних постачальників, ведення переговорів та укладення договорів;

– організація логістичних процесів доставки;

– контроль за дотриманням умов контрактів та обліком матеріалів на складах.

У межах своєї діяльності відділ МТЗ працює як у плановому (на основі прогнозів і графіків виробництва), так і в оперативному режимі – у разі термінової потреби у певних матеріалах або у випадках затримок у постачанні.

З огляду на специфіку харчової промисловості, особлива увага приділяється забезпеченню якісної сировини, з дотриманням санітарно-гігієнічних та сертифікаційних вимог. Водночас система МТЗ стикається з низкою викликів, зокрема: ціновою волатильністю на основні види сировини (борошно, цукор, дріжджі), залежністю від транспортних логістичних ланцюгів та необхідністю формування страхових запасів через нестабільність ринку.

Матеріально-технічне забезпечення на ТОВ «Наш Хліб Вінниця» реалізується переважно через прямі договірні відносини з постачальниками, які забезпечують підприємство сировиною, пакувальними матеріалами, інгредієнтами та іншими виробничими ресурсами. У більшості випадків закупівлі здійснюються на основі довгострокових контрактів, які передбачають регулярне постачання та визначені умови оплати, що дозволяє мінімізувати ризики перебоїв у постачанні.

Основними видами ресурсів, які закуповує підприємство, є:

– борошно вищого та першого ґатунку – як основна сировина для хлібобулочного виробництва;

– дріжджі, сіль, цукор, рослинні олії та інші інгредієнти, що входять до рецептури продукції;

– пакувальні матеріали (поліетиленові пакети, коробки, етикетки тощо);

– запасні частини та допоміжні засоби для обслуговування обладнання.

Постачальницька база підприємства включає як національні компанії, так і локальних виробників, з якими налагоджено стабільне співробітництво. Такий підхід дозволяє підприємству швидше реагувати на зміни ринкової ситуації, а також знижує витрати на транспортування. Географічно більшість постачальників розміщені в межах Вінницької області або сусідніх регіонів, що позитивно впливає на оперативність поставок та зменшує ризики логістичних затримок. Водночас частина сировини (наприклад, деякі поліпшувачі, добавки або упаковка) може постачатися через оптових дистриб’юторів із інших областей або з-за кордону.

У процесі співпраці з контрагентами підприємство надає перевагу тим

постачальникам, які можуть забезпечити не лише вигідну ціну, але й гарантовану якість продукції, наявність сертифікатів, можливість відстрочки платежу та своєчасну логістику. Контракти, як правило, передбачають можливість перегляду умов залежно від ситуації на ринку, що є важливим у періоди нестабільності.

Щоб наочно представити джерела забезпечення основними видами ресурсів, у таблиці 2.4 узагальнено інформацію про основні категорії матеріалів, партнерів-постачальників та умови співпраці з ними, що дозволяє оцінити структуру каналів постачання та рівень диверсифікації матеріально-технічної бази підприємства.

Таблиця 2.4

Основні ресурси та канали їх постачання на ТОВ «Наш Хліб Вінниця»

№	Вид ресурсу	Джерело постачання	Географія постачання	Форма співпраці
1	Борошно пшеничне	Прямі контракти з переробними підприємствами	Вінницька та Хмельницька області	Довгостроковий контракт
2	Дріжджі харчові	Виробник / оптовий дистриб’ютор	Київська обл.	Контракт + передоплата
3	Сіль харчова	Національні постачальники	Україна	Щомісячні договори
4	Пакувальні матеріали	Приватні виробники	Дніпро, Харків	Договір + регулярні поставки
5	Рослинна олія	Торгові компанії	Центральна Україна	Закупівля через тендер
6	Технічне оснащення	Офіційні дилери	Україна / імпорт	Одноразові закупівлі
7	Допоміжні інгредієнти	Імпортери, дистриб’ютори	Польща, Румунія	Договори поставки

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Наш Хліб Вінниця»

Як видно з таблиці, постачання ресурсів на підприємстві здійснюється через поєднання співпраці з національними виробниками, оптовими посередниками та іноземними партнерами. Така система дозволяє гнучко адаптуватися до ринкових змін, підтримувати якість продукції на стабільному рівні та зменшити ризики перебоїв у забезпеченні виробництва.

Виробнича діяльність ТОВ «Наш Хліб Вінниця» потребує стабільного та

комплексного забезпечення широким спектром матеріальних ресурсів, які поділяються за функціональним призначенням, сферою застосування та частотою використання. Формування асортименту ресурсів здійснюється на основі технологічних карт, планів виробництва та маркетингових прогнозів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Структура матеріальних ресурсів, що використовуються на ТОВ «Наш Хліб Вінниця»

№	Група ресурсів	Приклади матеріалів	Призначення	Частка в загальній структурі витрат, %
1	Сировинні матеріали	Борошно, дріжджі, сіль, цукор, добавки	Основні компоненти хлібобулочних виробів	55
2	Допоміжні матеріали	Плівка, пакети, етикетки, коробки	Упаковка, фасування, зберігання	15
3	Енергетичні ресурси	Газ, електроенергія, вода	Забезпечення виробничого процесу	12
4	Гігієнічні та санітарні засоби	Мийні засоби, спецодяг, дезінфікуючі речовини	Підтримка санітарного стану	5
5	Ремонтні та технічні матеріали	Запчастини, мастила, витратні технічні матеріали	Обслуговування та ремонт виробничого обладнання	8
6	Інші ресурси	Канцелярія, офісне забезпечення	Адміністративні та побутові потреби	5

Джерело: сформовано автором на основі внутрішньої інформації підприємства та аналізу витрат.

Як показано у таблиці 2.5, найбільшу частку в структурі матеріальних витрат займають сировинні ресурси, що є логічним з огляду на виробничу спеціалізацію підприємства. Насамперед це борошно пшеничне, яке є основним інгредієнтом для виробництва хлібобулочних виробів. У залежності від типу продукції використовуються різні сорти борошна – вищого, першого, іноді другого ґатунку. Також важливими є дріжджі, сіль, цукор, маргаринові жири, поліпшувачі, ароматизатори та інші харчові добавки.

Окрім основної сировини, важливу роль відіграють допоміжні матеріали, до яких належать пакувальні засоби, витратні матеріали для фасування,

етикетування, а також санітарно-гігієнічні засоби. Безперебійне постачання цих компонентів є необхідною умовою для дотримання санітарних норм та забезпечення споживчих характеристик продукції.

В окрему групу можна виділити енергетичні ресурси (електроенергія, газ, вода), які не зберігаються у складі готової продукції, але є критично важливими для підтримання технологічного процесу. В умовах енергетичної нестабільності саме забезпечення безперервного доступу до енергоносіїв часто виступає чинником ризику.

Ще одним важливим елементом є матеріально-технічне обладнання, що забезпечує механізацію та автоматизацію виробничих процесів. Закупівля запасних частин, ремонтних матеріалів та витратних технічних засобів здійснюється планово або за потреби, залежно від графіку обслуговування та інтенсивності використання обладнання.

Раціональне управління запасами є однією з ключових функцій у системі матеріально-технічного забезпечення підприємства. Воно забезпечує баланс між безперебійним забезпеченням виробництва ресурсами та мінімізацією витрат, пов’язаних із зберіганням, псуванням або заморожуванням оборотного капіталу.

Управління запасами також враховує нестабільність постачань, пов’язану з ринковими та логістичними ризиками. Зокрема, підприємство практикує створення мінімально необхідних страхових запасів для найкритичніших видів сировини, що дозволяє уникати зупинок у виробництві. Разом із тим, з аналізу фінансової звітності видно, що підприємство зіштовхується з проблемою зростання витрат на зберігання, що може свідчити про неефективне планування обсягів закупівель або нестачу оперативного моніторингу складських залишків.

Для наочного розуміння організації роботи складу на підприємстві ТОВ «Наш Хліб Вінниця» подано узагальнену схему основних етапів складського процесу (рис. 2.4). Представлена схема демонструє повну логіку руху матеріальних ресурсів – від приймання товару до його підготовки до виробництва або реалізації. Особливу увагу приділено контролю якості та обліку, що є важливими складовими ефективного функціонування МТЗ.

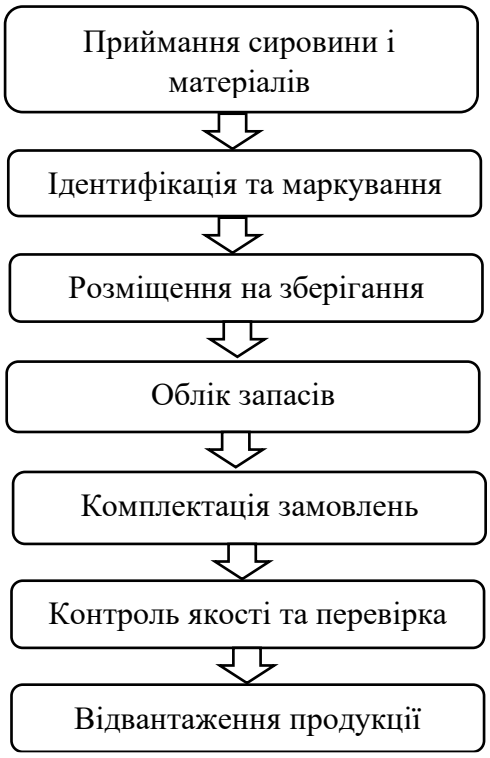

Рис. 2.3. Схема складського процесу на ТОВ «Наш Хліб Вінниця»

Джерело: сформовано автором

На ТОВ «Наш Хліб Вінниця» управління запасами здійснюється на основі планово-нормативного підходу, який враховує обсяги виробництва, тривалість виробничого циклу, а також сезонність попиту на продукцію. Підприємство формує такі основні види запасів:

– виробничі запаси – сировина та матеріали, необхідні для безперервної роботи цехів;

– поточні запаси – компоненти, що підтримуються на складі з урахуванням середньодобового споживання;

– страхові запаси – резерви на випадок перебоїв у поставках або різкого зростання попиту.

Складська політика на підприємстві передбачає чітке зонування приміщень за типами ресурсів (сировина, пакувальні матеріали, допоміжні матеріали) та контроль за умовами зберігання. Для продукції з обмеженим терміном придатності встановлені скорочені строки зберігання та принцип FIFO (перший прийшов – перший вийшов), що мінімізує втрати від псування.

Управління запасами також враховує нестабільність постачань, пов’язану з ринковими та логістичними ризиками. Зокрема, підприємство практикує створення мінімально необхідних страхових запасів для найкритичніших видів сировини, що дозволяє уникати зупинок у виробництві. Разом із тим, з аналізу фінансової звітності видно, що підприємство зіштовхується з проблемою зростання витрат на зберігання, що може свідчити про неефективне планування обсягів закупівель або нестачу оперативного моніторингу складських залишків.

Незважаючи на наявність усталеної системи МТЗ, у діяльності підприємства простежується низка проблем. Зокрема: недостатня автоматизація процесів закупівлі та обліку, що ускладнює своєчасний контроль за залишками на складі. Крім того, у періоди зростання попиту або перебоїв у постачанні підприємство змушене покладатися на створені страхові запаси, що збільшує навантаження на складські потужності та призводить до додаткових витрат.

Ще одним викликом є залежність від обмеженого кола постачальників певних ресурсів, особливо імпортного походження. Це підвищує чутливість до змін у логістиці, валютних коливаннях і регуляторних бар’єрах. Наявна система контрактів частково нівелює ці ризики, проте не забезпечує повної гнучкості реагування в умовах ринкової турбулентності.

Разом із тим підприємство демонструє прагнення до оптимізації системи МТЗ. Так, реалізуються заходи з розширення постачальницької бази, поліпшення логістичних маршрутів і вдосконалення внутрішнього обліку ресурсів. Також спостерігається поступове впровадження елементів цифрових рішень, зокрема електронного документообігу та обліку залишків у базах даних, що створює основу для подальшої автоматизації.

Таким чином, діюча система матеріально-технічного забезпечення на ТОВ «Наш Хліб Вінниця» характеризується загалом стабільною структурою та налагодженими логістичними зв’язками. Водночас у контексті сучасних економічних умов та зростання конкуренції на ринку підприємству доцільно зосередити увагу на підвищенні гнучкості, цифровізації та оперативності процесів МТЗ для зниження ризиків і забезпечення стійкості виробництва.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКУ

3.1. Пропозиції щодо підвищення ефективності управління матеріально-технічного забезпечення на підприємстві

У сучасних умовах нестабільного ринку, що супроводжується інфляційним тиском, перебоями у логістиці та зростанням конкуренції, особливої актуальності набуває необхідність підвищення ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням (МТЗ) підприємства. На основі аналізу чинної системи МТЗ на ТОВ «Наш Хліб Вінниця» можна визначити кілька основних напрямів удосконалення, які дозволять зменшити ризики, оптимізувати витрати та забезпечити безперебійне функціонування виробництва (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Напрями підвищення ефективності управління МТЗ на ТОВ «Наш Хліб Вінниця»

Напрям удосконалення	Пропозиції	Очікуваний результат
Планування ресурсів	Сценарне прогнозування, динамічні моделі, адаптивне планування	Зниження ризику дефіциту або перевищення запасів
Управління запасами	Проведення ABC/XYZ-аналізу, зменшення «мертвих» запасів	Оптимізація обігових коштів
Диверсифікація постачальників	Пошук альтернатив, розширення локальних зв'язків	Зменшення залежності та підвищення надійності
Гнучкість логістики	Альтернативні маршрути, аутсорсинг доставок, спільне використання складів	Зменшення логістичних ризиків і витрат
Автоматизація обліку	Впровадження електронних систем контролю ресурсів	Підвищення прозорості та точності обліку

Джерело: сформовано автором

Одним із основних напрямів удосконалення системи МТЗ на підприємстві є планування ресурсів, адже саме на цьому етапі закладаються основи ефективного забезпечення виробництва. В умовах, коли ринок перебуває в стані нестабільності, традиційне планово-нормативне прогнозування потреб не завжди дає очікуваний результат. Нерідко підприємства стикаються з надлишковими закупівлями або, навпаки, дефіцитом критично важливої сировини. Це призводить або до заморожування оборотних коштів у залишках, або до перебоїв у виробництві.

З огляду на це, доцільним є впровадження сценарного планування, що базується на розробці кількох можливих варіантів розвитку подій: оптимістичного, песимістичного та реалістичного. Такий підхід дозволяє готувати адаптивні плани закупівель залежно від коливань попиту, змін у постачанні чи зовнішніх ризиків.

Окрім цього, ефективним інструментом може стати використання динамічних моделей прогнозування, побудованих на основі історичних даних та сезонних коливань виробництва. Це дозволить краще синхронізувати плани МТЗ з графіками виробничих потужностей, а також оперативно реагувати на зміни в обсягах продажів або вартості ресурсів.

Також важливою складовою удосконалення планування є використання інтегрованих цифрових систем, які забезпечують зв’язок між відділом постачання, виробничими цехами та управлінським обліком. Вони дозволяють автоматично формувати заявки на матеріали відповідно до фактичних потреб, уникати дублювання замовлень та контролювати залишки в режимі реального часу.

Ще одним критично важливим напрямом удосконалення є раціоналізація управління запасами, адже саме від їх обсягу та структури залежить оборотність ресурсів, витрати на зберігання та здатність підприємства швидко реагувати на виробничі потреби. Як свідчить аналіз діяльності ТОВ «Наш Хліб Вінниця», у структурі матеріальних витрат переважають сировинні матеріали, що потребують регулярного поповнення, контролю термінів придатності та

наявності відповідних умов зберігання.

У зв’язку з цим актуальним є впровадження методики ABC/XYZ-аналізу. Зокрема, ABC-аналіз дозволяє класифікувати ресурси залежно від їх впливу на загальну вартість запасів: категорія A – найцінніші позиції, які потребують жорсткого контролю; категорія B – середньої важливості; категорія C – найдешевші ресурси, які не потребують частого моніторингу. XYZ-аналіз, у свою чергу, враховує стабільність споживання – від регулярних до нерівномірних або сезонних позицій.

Поєднання цих підходів дозволяє не лише оптимізувати запаси, але й зосередити управлінські зусилля на найкритичніших позиціях, мінімізуючи залежалі залишки та втрати від псування. Наприклад, борошно, дріжджі та пакувальні матеріали можуть бути віднесені до категорій AX, що вимагає постійного моніторингу та регулярних постачань.

Крім того, важливою задачею є зменшення обсягів «мертвих» запасів – ресурсів, які не використовуються протягом тривалого часу. Це дозволить вивільнити оборотні кошти, зменшити витрати на зберігання та уникнути втрат через моральне старіння або псування.

Таким чином, удосконалення підходів до управління запасами сприятиме підвищенню ефективності матеріально-технічного забезпечення в цілому, забезпечить кращу оборотність ресурсів та знизить ризики, пов’язані з перевитратами і логістичними затримками.

У сучасних умовах нестабільності особливого значення набуває диверсифікація постачальницької бази, адже надмірна залежність від окремих постачальників або регіонів може становити серйозну загрозу для безперебійного функціонування підприємства. Як показав аналіз діяльності ТОВ «Наш Хліб Вінниця», більшість постачань здійснюється на основі довгострокових контрактів з перевіреними партнерами, що, з одного боку, забезпечує стабільність, але з іншого – знижує гнучкість у разі зміни ринкових умов чи логістичних проблем.

З метою підвищення стійкості системи МТЗ варто здійснити розширення

кола постачальників за рахунок включення до співпраці альтернативних партнерів – як серед національних, так і локальних виробників. Такий підхід дозволить уникнути ризиків, пов’язаних із перебоями у постачанні, затримками через транспортну інфраструктуру або різким зростанням цін у певному регіоні.

Особливу увагу варто звернути на локалізацію постачань, тобто розвиток співпраці з постачальниками, які знаходяться у близькому географічному розташуванні. Це дозволяє зменшити логістичні витрати, пришвидшити доставку та реагувати на форс-мажорні обставини більш оперативно. Водночас доцільно розглядати участь у кооперaційних об’єднаннях або закупівельних альянсах, що дає можливість отримувати вигідніші умови контрактів за рахунок масштабування обсягів замовлень.

Диверсифікація також передбачає оцінку постачальників за критеріями не лише ціни, а й гнучкості, надійності, якості продукції, наявності сертифікатів та відгуків інших клієнтів. У цьому контексті доцільно розробити рейтингову систему оцінювання постачальників, що дозволить об'єктивно приймати рішення щодо подальшої співпраці.

Тобто, можна сказати, що розширення та оновлення постачальницької бази сприятиме зменшенню ризиків зупинок виробництва, підвищенню конкурентоспроможності підприємства та забезпечить більшу гнучкість у реагуванні на зовнішні виклики.

В умовах постійної турбулентності ринку та непередбачуваних логістичних затримок, гнучкість логістичних процесів стає ключовою умовою стабільного забезпечення виробництва. На прикладі ТОВ «Наш Хліб Вінниця» видно, що традиційна логістика базується на усталених маршрутах та перевірених перевізниках, що є зручно у стабільних умовах, проте недостатньо ефективно під час кризових ситуацій, зокрема воєнного стану, обмеження перевезень або дефіциту пального.

З метою підвищення логістичної стійкості доцільно запровадити альтернативні маршрути доставки, які враховуватимуть можливість об’їзду ризикових зон, заторів, обмежень руху тощо. Окрім того, важливим напрямом є

аутсорсинг транспортних послуг, тобто залучення зовнішніх логістичних компаній, які мають більший автопарк, спеціалізоване обладнання та власну систему відстеження транспорту, що дозволяє краще планувати терміни поставок.

Також варто розглянути можливість спільного використання логістичних потужностей з іншими підприємствами (наприклад, сусідніми виробниками харчової продукції), зокрема складів тимчасового зберігання або транспортних засобів для комбінованих маршрутів. Такий підхід дозволяє знижувати витрати, особливо за умови зростання цін на паливо та обслуговування.

Крім того, підвищенню гнучкості сприяє впровадження логістичних інформаційних систем, які дозволяють відстежувати переміщення ресурсів у реальному часі, оперативно коригувати маршрути, контролювати терміни доставки та виявляти вузькі місця в ланцюгу постачання. Адаптація логістики до сучасних викликів дозволяє мінімізувати простої, уникати втрат через затримки у постачанні, а також покращити обслуговування клієнтів завдяки своєчасному виконанню замовлень.

В сучасних умовах зростаючих обсягів обробки інформації та потреби в оперативному управлінні ресурсами, автоматизація обліку в системі матеріально-технічного забезпечення виступає одним із основних факторів підвищення ефективності підприємства.

На ТОВ «Наш Хліб Вінниця» облік матеріалів, як і в більшості виробничих підприємств, частково здійснюється за допомогою комп’ютерних програм, проте відсутність повноцінної інтегрованої ERP-системи обмежує можливості оперативного контролю за залишками, термінами зберігання та плануванням потреб у ресурсах.

Для досягнення вищого рівня прозорості та точності обліку доцільно впровадити автоматизовану систему управління матеріальними потоками, що дозволить в режимі реального часу:

– відстежувати переміщення товарів на складі;

– формувати звіти про витрати ресурсів на одиницю продукції;

– здійснювати аналіз залишків для запобігання надлишкових або дефіцитних запасів;

– синхронізувати облік із бухгалтерськими і фінансовими підрозділами.

Одним із найбільш ефективних рішень є впровадження модуля управління запасами в межах ERP-системи, адаптованої під специфіку хлібобулочного виробництва. Така система забезпечить не лише точний облік, а й автоматичне формування заявок на закупівлю при досягненні мінімального рівня залишків. Водночас буде знижено людський фактор, що часто стає причиною помилок при ручному введенні даних.

Ще одним перспективним інструментом є використання штрих-кодування або QR-кодів для ідентифікації партій продукції й ресурсів. Це дозволяє значно пришвидшити процеси приймання, зберігання і відпуску матеріалів зі складу. Загалом, автоматизація обліку не лише знижує витрати часу та ресурсів на рутинні операції, але й створює передумови для аналітичного управління МТЗ, що особливо важливо в умовах нестабільного ринку.

Таким чином, запропоновані напрями вдосконалення системи матеріально-технічного забезпечення ТОВ «Наш Хліб Вінниця» охоплюють як стратегічні, так і тактичні аспекти управління ресурсами. Акцент на адаптивне планування, оптимізацію запасів, розширення постачальницької бази та гнучку логістику дозволяє суттєво знизити залежність від зовнішніх коливань ринку та внутрішніх збоїв у постачанні.

Впровадження цифрових інструментів обліку створює основу для прозорості, точності та швидкого реагування на зміни виробничих потреб. У поєднанні з аналітичними підходами це забезпечує стабільність виробничого процесу та підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах економічної нестабільності. Загалом, реалізація окреслених заходів сприятиме формуванню ефективної, гнучкої та стійкої до ризиків системи МТЗ, що відповідатиме сучасним викликам бізнес-середовища.

3.2. Впровадження цифрових інструментів та логістичних стратегій в умовах нестабільного ринку

У сучасних умовах постійних змін ринкової кон’юнктури, високої інфляції, збоїв у логістичних ланцюгах та загальної економічної турбулентності, підприємства змушені шукати нові, більш гнучкі й ефективні підходи до управління ресурсами. Особливо це стосується процесів матеріально-технічного забезпечення, адже саме від їхньої злагодженої роботи залежить безперервність виробництва та виконання договірних зобов’язань.

Традиційні підходи до управління МТЗ – з використанням паперових носіїв, Excel-таблиць або розрізнених внутрішніх систем – вже не відповідають сучасним викликам. Вони не забезпечують достатнього рівня оперативності, точності та прозорості. Крім того, ручні методи обробки інформації значно збільшують ризики помилок, втрат ресурсів, дублювання функцій і неефективного планування.

Саме тому на перший план виходить цифровізація процесів МТЗ – автоматизація обліку, управління запасами, планування закупівель та моніторингу логістики. Впровадження сучасних цифрових рішень дозволяє не лише оптимізувати витрати, а й значно підвищити якість управлінських рішень на всіх рівнях.

З метою наочного представлення функціональних можливостей сучасних цифрових рішень, які можуть бути інтегровані в систему матеріально-технічного забезпечення підприємства, доцільно розглянути їх у порівняльному аспекті. У таблиці 3.2 наведено основні типи цифрових інструментів, їх функції та очікувані ефекти від впровадження. Такий підхід дозволяє підприємству обрати найбільш релевантні рішення відповідно до специфіки своєї діяльності та поточних управлінських потреб.

Одним із найбільш ефективних рішень для оптимізації процесів МТЗ є впровадження ERP-систем (Enterprise Resource Planning). Це програмне забезпечення, яке дозволяє інтегрувати всі ключові функції підприємства –

закупівлі, управління запасами, фінанси, виробництво, логістику та збут – в єдиному цифровому середовищі.

Таблиця 3.2

Порівняння функціональних можливостей основних цифрових інструментів у системі МТЗ

Цифровий інструмент	Основні функції	Очікуваний ефект
ERP-система	Планування закупівель, контроль фінансів, інтеграція відділів	Зменшення дублювання даних, підвищення прозорості
WMS-система	Управління складом, контроль залишків, відстеження партій	Зниження втрат, оптимізація складської логістики
Система прогнозування попиту	Аналітика продажів, сезонність, формування замовлень	Зниження ризику дефіциту та надлишку запасів
BI-платформи	Візуалізація даних, аналітика KPI	Швидке прийняття управлінських рішень

Джерело: узагальнено автором

Для підприємств середнього масштабу, таких як ТОВ «Наш Хліб Вінниця», актуальними є ERP-рішення, адаптовані до локальних умов: 1С:Підприємство, BAS ERP, SAP Business One, Odoo. Їх впровадження дозволяє автоматизувати замовлення постачальникам, відстежувати залишки в реальному часі, формувати графіки поставок, а також оперативно реагувати на зміни виробничих планів.

Окрему роль у цифровізації МТЗ відіграють WMS-системи (Warehouse Management Systems), що спеціалізуються на управлінні складськими процесами. Вони дозволяють відстежувати кожну одиницю товару, контролювати температурний режим, терміни придатності, а також автоматизувати процеси приймання, розміщення та відвантаження матеріалів. Упровадження WMS значно знижує ризик псування або втрати сировини та скорочує час обробки замовлень.

Ще одним важливим напрямом є використання систем прогнозування попиту та планування закупівель. Такі інструменти, ґрунтуючись на історичних даних, сезонності, маркетингових кампаніях та зовнішніх факторах (наприклад,

коливання курсу валют або цін на сировину), дозволяють більш точно формувати замовлення та уникати як дефіциту, так і надлишкових запасів.

Не менш актуальним є впровадження аналітичних платформ, таких як Power BI, Tableau або Google Data Studio, які візуалізують ключові показники діяльності в режимі реального часу. Завдяки дашбордам керівництво підприємства може швидко приймати рішення щодо закупівель, оптимізації витрат, перемикання між постачальниками тощо.

Таким чином, комплексне застосування цифрових інструментів створює єдину інформаційну екосистему, яка об'єднує всі учасників ланцюга постачання – від відділу закупівель до складу та бухгалтерії.

Водночас лише інтеграція цифрових рішень у комплексній логістиці дає змогу досягти стратегічної переваги. На практиці це означає узгодження роботи інформаційних систем, аналітичних інструментів та управлінських рішень у реальному часі. Нижче наведено блок-схему, яка узагальнює основні етапи цифрової трансформації процесу матеріально-технічного забезпечення на підприємстві.

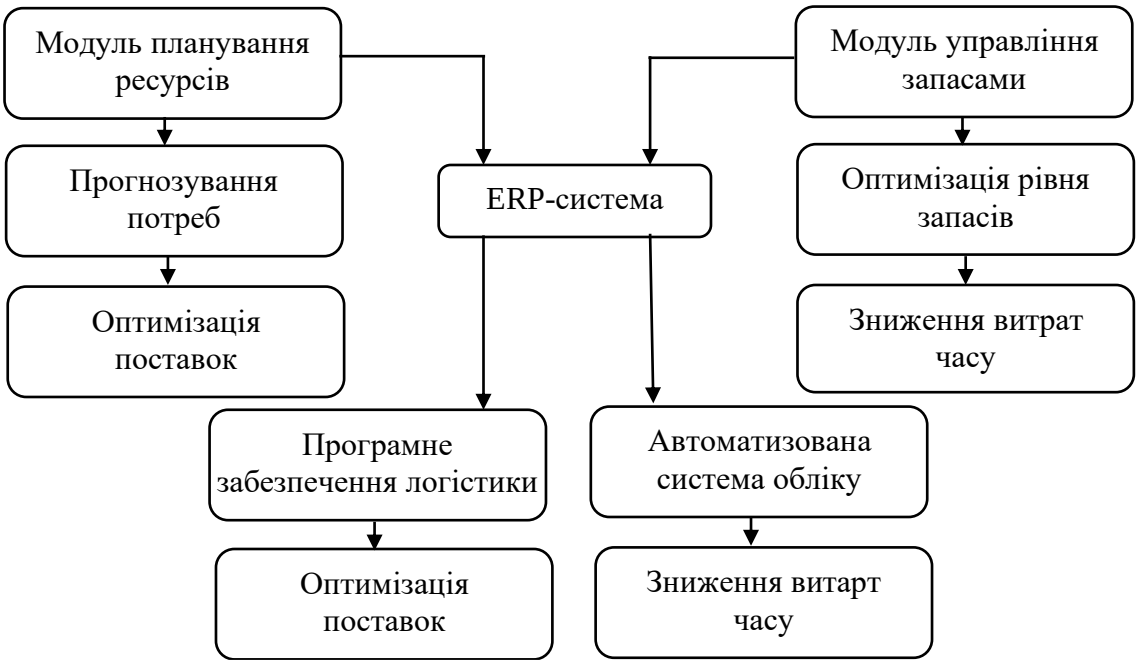

Рис. 3.1. Цифрова трансформація процесу управління МТЗ на підприємстві

Джерело: сформовано автором

Ця схема ілюструє логічну послідовність основних цифрових рішень: від

аналізу потреб і формування замовлень – до контролю постачань та управління запасами в режимі реального часу. Упровадження такої моделі дозволяє зменшити затримки, мінімізувати втрати від надлишкових чи дефіцитних запасів, а також сприяти прозорості всіх етапів забезпечення.

Успішне впровадження цифрових рішень у сфері матеріально-технічного забезпечення передбачає не лише автоматизацію обліку та контролю, але й формування стратегії цифрової логістики. Така стратегія має враховувати специфіку підприємства, його масштаби, особливості ринку збуту, а також ризики, пов’язані з геополітичною, економічною та інфраструктурною нестабільністю.

Одним із основних напрямів є інтеграція логістичних процесів у загальну ERP-систему підприємства. Це дозволяє створити єдиний інформаційний простір, у якому всі ланки – від замовлення сировини до обліку готової продукції – координуються в реальному часі. Таке інтегроване середовище не тільки скорочує час на обробку інформації, але й знижує ймовірність помилок, пов’язаних із «людським фактором».

Крім того, все більше підприємств використовують інструменти предиктивної аналітики, що базуються на штучному інтелекті або машинному навчанні. Вони дозволяють прогнозувати потреби у матеріалах, обсяги закупівель, сезонні коливання попиту, що особливо актуально для харчової галузі. Для ТОВ «Наш Хліб Вінниця» це може означати більш точне планування закупівель борошна, дріжджів та пакувальних матеріалів, а також зменшення втрат через псування надлишкових запасів.

Ще одним ефективним рішенням є впровадження логістичних хмарних платформ, що забезпечують прозорість взаємодії з постачальниками, відстеження поставок у режимі реального часу та швидку реакцію на затримки чи форс-мажори. Такі системи можуть бути пов’язані з геолокаційними сервісами, що дає змогу контролювати місце перебування вантажу, оцінювати затримки та автоматично оновлювати графіки доставок.

У контексті нестабільного ринку надзвичайно важливим є також

моделювання альтернативних логістичних маршрутів. Наприклад, використання декількох транспортних каналів (авто-, залізничного або авіатранспорту) може дозволити уникнути критичних зупинок у постачанні через блокування основних шляхів або інші непередбачувані обставини.

Таким чином, цифровізація логістики і впровадження сучасних ІТ-рішень у систему МТЗ дають змогу підприємству не лише покращити ефективність поточних операцій, але й сформувати адаптивну модель постачання, здатну реагувати на зовнішні виклики. Для ТОВ «Наш Хліб Вінниця» ці підходи можуть стати основою для створення гнучкої та надійної системи забезпечення виробництва у складних економічних умовах.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах функціонування підприємств, що характеризуються високим рівнем економічної невизначеності, інфляційними коливаннями, перебоями у логістиці та жорсткою конкуренцією, значно зростає роль ефективного управління матеріально-технічним забезпеченням (МТЗ). Проведене дослідження підтвердило, що саме якісна організація МТЗ є одним із основних факторів забезпечення безперервності виробництва, конкурентоспроможності продукції та стабільності підприємницької діяльності загалом.

У першому розділі кваліфікаційної роботи було узагальнено теоретичні підходи до визначення сутності, завдань та ролі МТЗ у підприємницькій діяльності. Обґрунтовано, що МТЗ – це не лише процес забезпечення підприємства необхідними ресурсами, а й система стратегічного управління, яка охоплює прогнозування потреб, вибір постачальників, контроль запасів, логістичну координацію та використання цифрових технологій. Особливу увагу приділено специфіці управління МТЗ в умовах нестабільного ринку, коли підприємства змушені діяти в умовах постійної турбулентності й обмежених ресурсів.

У другому розділі було здійснено ґрунтовний аналіз матеріально-технічного забезпечення на прикладі ТОВ «Наш Хліб Вінниця». Підприємство характеризується чіткою організаційною структурою МТЗ, наявністю логістичних зв’язків та ефективною взаємодією між виробничими й постачальницькими підрозділами. Однак дослідження виявило низку проблем, зокрема: надлишкові залишки на складах, недостатній рівень цифровізації процесів обліку, залежність від обмеженого кола постачальників, слабка аналітична база планування потреб. Такі виклики суттєво впливають на собівартість продукції, обігові кошти та гнучкість логістичних операцій.

У третьому розділі розроблено комплекс практичних пропозицій щодо удосконалення управління МТЗ на підприємстві. Зокрема, запропоновано:

1) запровадити адаптивне планування з використанням сценарного аналізу;

2) провести ABC/XYZ-аналіз для оптимізації складу запасів;

3) диверсифікувати базу постачальників із пріоритетом на локальні альтернативи;

4) застосовувати гнучкі логістичні рішення, включаючи аутсорсинг і спільне складське використання;

5) впровадити цифрові системи контролю обліку ресурсів (наприклад, WMS, ERP);

6) використовувати аналітичні платформи (Power BI, Tableau) для візуалізації показників МТЗ.

Особливу увагу приділено впровадженню цифрових інструментів як чинника забезпечення прозорості, швидкості прийняття рішень та зниження людського фактору. Виявлено, що сучасні логістичні стратегії та автоматизація процесів дозволяють не лише зменшити витрати, а й сформувати адаптивну модель МТЗ, здатну функціонувати в умовах ринкових коливань та непередбачуваних змін.

Практична значущість роботи полягає в тому, що розроблені пропозиції можуть бути реалізовані не лише на ТОВ «Наш Хліб Вінниця», але й адаптовані для інших підприємств харчової галузі або споріднених секторів. Використання результатів дослідження дозволить знизити ризики дефіциту ресурсів, підвищити рівень логістичної надійності, скоротити цикл постачання та зменшити втрати на етапах зберігання й транспортування.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що ефективне управління МТЗ в умовах нестабільного ринку вимагає системного, аналітичного та проактивного підходу, орієнтованого на цифрову трансформацію, стратегічну гнучкість та оптимальне використання ресурсів. Впровадження розроблених заходів створює передумови для підвищення стійкості підприємства, зміцнення його ринкових позицій та досягнення довгострокових конкурентних переваг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренкова Г.М. Логістика: навч. посіб. / Г. М. Азаренкова. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 336 с.

2. Логвінова Н.В. Матеріально-технічне забезпечення підприємств: теорія та практика / Н. В. Логвінова. Харків: ХНАУ, 2020. 215 с.

3. Войчак А. В. Менеджмент: основи загальної теорії: навч. посіб. / А. В. Войчак. Київ: КНЕУ, 2018. 472 с.

4. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management / Martin Christopher. 5th ed. Harlow: Pearson Education, 2016. 305 p.

5. Ковальчук В. П. Економіка підприємства: підручник / В. П. Ковальчук. Київ: Кондор, 2021. 398 с.

6. Вараксіна О. В., Касьян О. О., Шевченко В. Б. Теоретичні підходи до матеріально-технічного забезпечення підприємства. *Економіка та суспільство.* Вип. 24, 2021. С. 26-34

7. Кошевий М.М., Матвійчук Ю.В. Еволюція систем управління матеріально-технічним забезпеченням підприємств у сучасних умовах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* Вип. 1 (12). 2018. С. 161-167.

8. Caridi M., Cigolini R. Improving materials management effectiveness: a step towards agile enterprise. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 2002. Vol. 32, № 7. P. 556-576.

9. Деревець І.С. Деякі аспекти матеріально-технічного та інженерного забезпечення АПК України. *Економіка АПК*. 2018. № 3. С. 12-16.

10. Захарчук О.В., Михайлов М.Г. Оцінка економічної ефективності використання матеріально-технічної бази підприємств. *Економіка АПК*. 2017. № 2. С. 32.

11. Рогач С.М., Гуцул Т.А., Ткачук В.А. та ін. Економіка і підприємництво, менеджмент: посібник. ЦП «Компринт», 2015. 714 с.

12. Опікунів В. А., Мартиросян Т. С. Дослідження існуючої системи матеріальнотехнічного забезпечення. *Економіка: проблеми рішення і перспективи.* 2016. С. 97-102.

13. Пушкар О. І., Моделювання матеріально-технічного забезпечення випуску нової продукції. *Вісник ХНЕУ*. 2021. №1 (17). С. 50-57

14. Садовяк, М. Б. Концептуальні підходи до формування систем управління матеріально-технічним забезпеченням підприємств. *Академічні візії*. 2024. № 36. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1510

15. Конопацький Л. Визначення матеріально-технічного забезпечення та його основні складові. *Наукові перспективи*. 2024. № 1 (43)). URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/download/12738/1280

16. Конопацький Л.Б. Огляд існуючих підходів та моделей до організації матеріально-технічного забезпечення, аналіз їх переваг та недоліків. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2023. № 57. С. 83-89. URL: http://jnas.nbuv.gov.ua/j-pdf/Nvmgu_eim_2023_57_13.pdf

17. Величко Т.Г., Касьяненко М.М., Остапенко Т.М. Матеріально-технічне забезпечення в умовах діджіталізації економіки. 2023. URL: https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2023-09

18. Лежепьокова В.Г., Лавриненко А.В. Теоретико-методичні засади управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства-суб'єкта ЗЕД. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6055

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

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

21. Організація і технологія матеріально-технічного забезпечення підприємства: навч. посіб. / Гордійчук А. С., Стахів О. А., Кузнєцова Т. В. та ін. Рівне: НУВГП, 2012. 256 с

22. Грицюк Е. Системний підхід як основа для обґрунтованого планування показників матеріально-технічної бази підприємств. URL:

http://www.nbuv.gov.ua/ portal/Soc_Gum/Vchtei.pdf

23. Лозовський О.М. Підходи до управління розвитком потенціалу матеріально-технічної бази підприємства. *Молодий вчений*. № 5 (08). 2014. С. 131-134

24. Коваленко Л.І. Ефективність використання ресурсів підприємства в умовах інноваційного розвитку. Київ: ДНУ, 2015. 208 с.

25. Дончак Л.Г. Мартусенко І.В. Шкварук Д.Г. Інноваційний потенціал підприємства та напрями підвищення ефективності його використання. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу* 2021. № 1. С. 136-142.

26. Іваненко Л.М. Смерічевська С.В. Іваненко В.І. Інтегральний підхід до логістики постачання, виробництва та дистрибуції на основі формалізації логістичних бізнес-процесів. *Бізнес Інформ.* 2024. № 4. С. 325-331.

27. Краєвська А. Безсмертна О. Шварц І. Логістичні моделі оптимізації процесу забезпечення підприємства матеріальними ресурсами. *Innovation and Sustainability.* 2022. № 4. С. 29-36.

28. Мержинський Є.К. Михайленко Т.В. Романенко В.В. Вдосконалення інформаційних процесів матеріально-технічного забезпечення підприємства. *ЗНУ*, 2020. 135 с.

29. Миронівна Х.М. Стефінін В.В. Матеріально-технічне забезпечення бізнесу в сучасних умовах. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології:* зб. матеріалів IX Всеукраїнської науково-практичної інтернетконференції. Вінниця, 2022. 673 с

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

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

32. Тітенко А. А. Теоретичні основи матеріально-технічного забезпечення аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. URL:

https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4658

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

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

35. Микитюк П.П. та ін. Управління системою забезпечення матеріальнотехнічними ресурсами в будівництві: монографія. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 206 с

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

37. Михайлова І.В. Інформаційні технології в логістиці та управлінні ланцюгом постачання: навч. посіб. Київ: ДУІТ, 2018. 240 с.

38. Дмитрієв В., Могорита О. Роль цифрових технологій у матеріальнотехнічному забезпеченні організації. *Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні*: збірник тез доповідей наукової інтернетконференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу 27 листопада 2024 року. Тернопіль, ЗУНУ, 2024.

39. Кравченко О.С. Інтегровані інформаційні системи у логістиці та управлінні ланцюгом постачання: монографія. Київ: ДУІТ, 2015. 216 с.

40. Макаров Є.В., Климець О.В. Інтегровані системи управління на підприємствах: теорія і практика. Київ: КНЕУ, 2017. 304 с.