

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
виробничого та інвестиційного
менеджменту

(назва кафедри)

Тетяна ВЛАСЕНКО

_____ (підпис)

(ПБ)

« ____ » _____ 202__ р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: Управління матеріально-технічними запасами підприємства

Спеціальність 073 «Менеджмент»
(код і назва)

Освітня програма «Менеджмент»

Гарант освітньої програми

д.е.н., професор

_____ (підпис)

Віра БУТЕНКО

Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи

к.е.н., доцент

_____ (підпис)

Тетяна ЛОБУНЕЦЬ

Виконала

_____ (підпис)

Дарина ОНИЩЕНКО

КИЇВ – 2025

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
виробничого та інвестиційного
менеджменту

к.е.н., доцент _____ Тетяна ВЛАСЕНКО
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (ПІБ)

« _____ » _____ 202__ р.

З А В Д А Н Н Я

на виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студентці

Онищенко Дарині Андріївн

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність 073 «Менеджмент»
(код і назва)

Освітня програма «Менеджмент»

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи

«Управління матеріально-технічними запасами підприємства»

затверджена наказом ректора НУБіП України від «12» грудня 2024 р. №2223 «С»

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

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи:

1) закони та нормативно-правові акти України; 2) методичні рекомендації; 3) енциклопедичні, словникові та довідникові джерела; 4) навчальна та наукова література; 5) фахові періодичні видання; 6) матеріали державної статистики; 7) офіційні дані ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ».

Перелік питань, які потрібно розробити:

1. Теоретичні основи управління матеріально-технічними запасами підприємства
2. Аналіз управління матеріально-технічними запасами підприємства ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ»
3. Шляхи удосконалення управління матеріально-технічними запасами підприємства

Дата видачі завдання «13» грудня 2024 р.

Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи _____ Тетяна ЛОБУНЕЦЬ
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняла до виконання _____ Дарина ОНИЩЕНКО
(підпис) (прізвище та ініціали студента)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМИ ЗАПАСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність та класифікація матеріально-технічних запасів підприємства	6
1.2. Основні методи та принципи управління матеріально-технічними запасами.....	14
1.3. Фактори, що впливають на ефективність управління матеріально-технічними запасами.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМИ ЗАПАСАМИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ»	27
2.1. Характеристика підприємства та його структури управління.....	27
2.2. Оцінка матеріально-технічних запасів підприємства та ефективності управління ними	35
2.3. Виявлення проблем та недоліків у системі управління запасами	41
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМИ ЗАПАСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	46
3.1. Стратегії оптимізації управління матеріально-технічними запасами... ..	46
3.2. Впровадження сучасних технологій і автоматизація управлінських процесів	48
3.3. Рекомендації щодо зниження витрат на утримання матеріально-технічних запасів	51
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57

ВСТУП

У сучасних умовах господарювання раціональне управління матеріально-технічними запасами є необхідною передумовою ефективного функціонування підприємства. Матеріальні ресурси становлять основу виробничого процесу, а тому ефективність їхнього використання безпосередньо впливає на фінансові результати та конкурентоспроможність підприємства. В умовах зростання вартості сировини, ресурсів та логістичних витрат зниження втрат і оптимізація запасів стає ключовим завданням підприємств, особливо в агропромисловому секторі, де спостерігається висока ресурсомісткість виробництва.

Актуальність теми дослідження обумовлена потребою вдосконалення механізмів управління матеріально-технічними запасами, що дозволяє забезпечити безперервність виробничого процесу, знизити витрати на зберігання ресурсів, уникнути дефіциту або надлишкових залишків, а також підвищити рентабельність діяльності підприємства. З огляду на масштаб та структуру ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ», питання ефективного управління запасами є стратегічно важливим і потребує комплексного аналізу та обґрунтованих рішень.

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад, аналіз практики та розробка пропозицій щодо удосконалення системи управління матеріально-технічними запасами на прикладі ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі *завдання*:

- розкрити економічну сутність та класифікацію матеріально-технічних запасів підприємства;
- проаналізувати основні принципи та методи управління запасами;
- визначити фактори, що впливають на ефективність управління запасами;
- охарактеризувати організаційну структуру підприємства та систему управління запасами;

- здійснити оцінку ефективності існуючої системи управління матеріально-технічними запасами;
- виявити основні проблеми та недоліки у цій сфері;
- запропонувати шляхи вдосконалення управління запасами, зокрема шляхом автоматизації процесів та оптимізації витрат.

Об'єктом дослідження є система управління матеріально-технічними запасами на підприємстві ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ».

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти управління матеріально-технічними запасами на підприємстві.

У процесі виконання роботи були використані такі *методи дослідження*: спостереження, аналіз і синтез, порівняння, методи економіко-статистичного аналізу, узагальнення, графічний метод, індукція і дедукція, а також елементи економіко-математичного моделювання.

Практична значущість роботи полягає в тому, що запропоновані рекомендації можуть бути використані підприємствами агропромислового комплексу для покращення управління матеріально-технічними запасами, зниження витрат на їх утримання та підвищення загальної ефективності господарської діяльності.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи викладено на 61 сторінках, містить 14 таблиць, список використаних джерел налічує 45 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМИ ЗАПАСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та класифікація матеріально-технічних запасів підприємства

У процесі господарської діяльності підприємства для забезпечення безперервного функціонування виробництва важливу роль відіграють матеріально-технічні запаси (МТЗ). Вони є основою виробничого процесу, оскільки без наявності необхідної кількості сировини, матеріалів, комплектуючих виробів тощо неможливо здійснити виготовлення продукції або надання послуг. Матеріальні ресурси становлять значну частку в структурі активів підприємства, що зумовлює необхідність їх ефективного обліку, контролю та управління. Сутність матеріально-технічних запасів визначається через їх економічну природу – це частина оборотних активів, які споживаються у процесі одного виробничого циклу, втрачаючи при цьому свою первісну форму, та повністю переносять свою вартість на готову продукцію [1].

Матеріально-технічні запаси не тільки забезпечують процес основної діяльності підприємства, а й значною мірою впливають на показники ліквідності, платоспроможності, рентабельності та фінансової стійкості. Саме тому питання їх ефективного формування, зберігання та використання має важливе значення як у теоретичному, так і в практичному аспектах. Раціональний підхід до управління запасами дозволяє підприємству уникнути надлишкових витрат, зменшити ризики дефіциту ресурсів і, як наслідок, підвищити загальну ефективність господарської діяльності [1].

У науковій та економічній літературі існують різні підходи до визначення сутності матеріально-технічних запасів. Згідно з П(С)БО 9 «Запаси», до складу запасів включаються активи, які: зберігаються для подальшого продажу в умовах звичайної господарської діяльності; перебувають у процесі виробництва з метою подальшого продажу продукту виробництва; або споживатимуться під час виробництва продукції, виконання робіт та надання послуг [4].

Це визначення підкреслює функціональне значення запасів як елементу оборотного капіталу, що забезпечує безперервність виробничого циклу. Крім того, у нормативно-правовій базі та методичній літературі поняття матеріально-технічних запасів часто розглядається через призму їх облікового та управлінського значення. Наприклад, у наукових працях Мниха Є.В. зазначається, що запаси – це матеріальні ресурси, які набуваються або виробляються підприємством з метою подальшого використання у виробничому процесі або продажу на ринку [7].

Класифікація матеріально-технічних запасів здійснюється за різними критеріями, що дає змогу глибше аналізувати їх структуру та управляти ними відповідно до потреб підприємства. Залежно від призначення у виробничому процесі запаси поділяються на:

- сировину та матеріали, що використовуються для виготовлення продукції;
- паливо, яке застосовується як енергетичний ресурс або технологічна складова;
- запасні частини для ремонту обладнання;
- будівельні матеріали, необхідні для капітального будівництва або ремонту;
- тара і тарні матеріали, призначені для пакування готової продукції;
- товари, які підприємство придбає з метою подальшого перепродажу [4].

За економічним змістом виділяють виробничі запаси, незавершене виробництво, готову продукцію та товари. Така класифікація дозволяє оптимізувати облік та аналізувати ефективність використання кожної групи ресурсів окремо.

З управлінської точки зору доцільною є класифікація за ознакою рівня обіговості запасів. Залежно від швидкості використання чи реалізації запаси поділяються на: оборотні (споживаються у короткий термін), повільно обертові (з тривалим строком використання), а також надлишкові чи застарілі (які не

використовуються протягом тривалого часу). Визначення та відокремлення останніх має важливе значення для запобігання втратам та підвищення рентабельності підприємства [12].

З точки зору бухгалтерського обліку, запаси оцінюються за первісною вартістю, що включає витрати на придбання, доставку, розвантаження, зберігання тощо. У процесі експлуатації підприємства можуть переоцінювати запаси залежно від змін ринкових цін, фізичного стану або обсягів використання [4]. Крім того, ефективне управління запасами передбачає використання систем нормування, автоматизованого обліку, а також сучасних методів прогнозування попиту та управління закупівлями [14].

Отже, матеріально-технічні запаси є ключовим елементом системи ресурсного забезпечення підприємства. Від того, наскільки ефективно організовані процеси формування, обліку та використання запасів, значною мірою залежить загальний фінансовий результат підприємства. Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств впровадження новітніх підходів до управління запасами, зокрема логістичних систем управління ланцюгами постачання, інтеграції облікових та управлінських функцій, використання інформаційних технологій [9].

Матеріально-технічні запаси, як складова оборотних активів підприємства, мають складну структуру, тому для ефективного обліку, аналізу та управління ними необхідною є їх класифікація. Класифікація дозволяє упорядкувати запаси за однорідними ознаками, що полегшує планування, контроль, складання фінансової звітності та прийняття управлінських рішень [4].

Загальноприйнятим є поділ запасів за економічним змістом, що передбачає виділення таких груп:

- виробничі запаси (сировина, основні та допоміжні матеріали, паливо, запасні частини, тара);
- незавершене виробництво (напівфабрикати власного виробництва, витрати на незавершену продукцію);

- готова продукція;
- товари (придбані для перепродажу);
- малоцінні та швидкозношувані предмети (МШП), які не включаються до складу основних засобів, але використовуються у виробничій діяльності [4].

Класифікація за роллю у виробництві поділяє запаси на:

- основні матеріали, які безпосередньо формують основу готової продукції (зерно, цукрові буряки, м'ясо-сировина тощо);
- допоміжні матеріали, що не входять до складу готової продукції, але забезпечують процес її виробництва (мастила, миючі засоби, технічні реагенти);
- комплектуючі вироби та напівфабрикати, які встановлюються або додаються до кінцевої продукції;
- паливо (енергетичне, технологічне, для господарських потреб);
- тара, яка використовується для зберігання та транспортування продукції;
- запасні частини для ремонту та обслуговування обладнання [1; 14].

Ще одним важливим критерієм є джерело формування запасів, за яким вони поділяються на:

- придбані у постачальників – це основна частина сировини та матеріалів;
- власного виробництва – наприклад, продукція підсобних сільськогосподарських або допоміжних виробництв;
- отримані безоплатно – у вигляді гуманітарної допомоги або безоплатної передачі [7].

За місцем зберігання запаси поділяються на:

- на складі підприємства (центральний або виробничі склади);
- у виробництві (матеріали, що вже відпущені в цехи);
- в дорозі (матеріали, які придбані, але ще не доставлені);
- на відповідальному зберіганні (у сторонніх організаціях) [4].

Іншим важливим підходом є класифікація за обліковими характеристиками:

- нормовані запаси – обсяги, що визначаються підприємством як оптимальні для забезпечення безперервного процесу виробництва;
- ненормовані запаси – не підлягають нормуванню через специфіку використання (наприклад, паливо для службових авто, господарські матеріали);
- надлишкові або зайві запаси – перевищують реальні потреби підприємства;
- застарілі або неякісні – втратили споживчі властивості або термін придатності [12].

З точки зору логістичного управління та управління запасами особливої уваги заслуговує класифікація за швидкістю обігу:

- швидкообертові запаси – ті, що використовуються часто і мають високий рівень оборотності (наприклад, основна сировина);
- повільнообертові – споживаються рідше, зазвичай мають резервний або сезонний характер;
- мертві (неліквідні) запаси – не використовуються тривалий час і не мають попиту на ринку [9].

Класифікація запасів має важливе значення для цілей бухгалтерського обліку, управління запасами, нормування витрат, формування фінансової звітності, а також для ухвалення стратегічних рішень у сфері постачання, виробництва та збуту. Завдяки деталізації запасів за різними критеріями підприємство може:

- оперативно реагувати на зміну ринкових умов;
- своєчасно виявляти надлишкові або непридатні запаси;
- запобігати перевитратам та нераціональному використанню ресурсів;
- оптимізувати логістичні витрати та покращити систему управління фінансами загалом [14].

Отже, класифікація матеріально-технічних запасів за основними ознаками – це важливий інструмент системного підходу до управління ресурсами підприємства, який забезпечує раціональність використання майна та сприяє підвищенню ефективності господарської діяльності.

Ефективна організація обліку та управління матеріально-технічними запасами (МТЗ) на підприємстві можлива лише за умови чіткого нормативного регулювання. В Україні така система побудована на багаторівневому підході, який включає як законодавчі акти загального призначення, так і спеціалізовані нормативні документи, зокрема національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку (НП(С)БО), методичні рекомендації та інструкції [3; 4].

Ключовим документом, що визначає загальні принципи ведення бухгалтерського обліку в Україні, є Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» № 996-XIV від 16.07.1999 року. Він встановлює правові засади регулювання, організації та ведення бухгалтерського обліку і фінансової звітності на підприємствах, зокрема визначає обов'язок достовірного відображення в обліку господарських операцій, у тому числі операцій із запасами [3].

Безпосереднє регулювання обліку матеріально-технічних запасів здійснюється через Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 20.10.1999 р. № 246. У цьому стандарті визначаються складові запасів, правила їх визнання, оцінки при надходженні, вибутті та на дату балансу. НП(С)БО 9 встановлює, що запаси відображаються в обліку за первісною вартістю, яка включає витрати на придбання, доставку, зберігання, обробку та інші, пов'язані з приведенням запасів у стан, придатний для використання [4].

Вибуття запасів, згідно з НП(С)БО 9, може здійснюватися за одним із допустимих методів: ідентифікованої собівартості відповідної одиниці запасів, середньозваженої собівартості, за методом ФІФО. Метод, обраний підприємством, закріплюється в обліковій політиці і повинен застосовуватись послідовно [14].

Крім того, Інструкція з бухгалтерського обліку запасів бюджетних установ, затверджена наказом Державного казначейства України № 125 від 08.12.2000 р., застосовується у сфері державного сектору. У комерційному секторі орієнтиром є Методичні рекомендації з бухгалтерського обліку запасів підприємств, затвержені наказом Мінфіну № 2 від 10.01.2007 р. Вони деталізують положення стандарту, надають приклади документального оформлення операцій, формування собівартості запасів, порядок аналітичного обліку [3].

Також важливим документом для підприємств агропромислового сектору є Інструкція з обліку продукції рослинництва і тваринництва, затверджена Мінсільгосппродом України 1996 року, яка враховує галузеву специфіку при формуванні обліку матеріальних ресурсів сільськогосподарського призначення [1].

Також важливими є Методичні рекомендації з бухгалтерського обліку запасів, затвержені наказом Мінфіну України від 10.01.2007 р. № 2. Вони деталізують порядок документального оформлення надходження, переміщення та списання запасів, а також визначають вимоги до аналітичного обліку та внутрішнього контролю. Зазначені рекомендації спрямовані на підвищення прозорості облікових процедур і забезпечення достовірності даних, що використовуються для управлінських цілей [24].

Окремо слід наголосити на необхідності розробки внутрішньої облікової політики підприємства, що передбачає встановлення правил формування облікових оцінок, визначення методів списання запасів, порядку інвентаризації та відображення результатів у звітності. Такий підхід дозволяє забезпечити єдність і послідовність в обліку МТЗ, уникнути суперечностей у звітних даних та забезпечити відповідність вимогам контролюючих органів [15].

Крім того, сучасна практика управління запасами вимагає інтеграції бухгалтерського та управлінського обліку. Це забезпечує не лише ведення обліку відповідно до вимог законодавства, а й формування інформаційної бази для оперативного прийняття рішень. Зокрема, важливим інструментом є

застосування автоматизованих облікових систем (ERP-систем), які дозволяють в реальному часі здійснювати моніторинг рівня запасів, контролювати залишки на складах, планувати закупівлі та обчислювати собівартість продукції.

У контексті міжнародної практики слід звернути увагу на положення Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ), зокрема МСФЗ (IAS) 2 «Запаси», який визначає підходи до оцінки, визнання та відображення запасів у фінансовій звітності. Згідно з цим стандартом, запаси оцінюються за найменшою з двох величин – собівартістю або чистою вартістю реалізації. Такий підхід забезпечує обережність у фінансовій оцінці активів підприємства та враховує ризики знецінення запасів у разі зміни ринкової кон'юнктури [11].

Крім нормативних документів бухгалтерського характеру, управління запасами регламентується також податковим законодавством – насамперед положеннями Податкового кодексу України, які стосуються визначення витрат на придбання запасів, податкового кредиту з ПДВ, обліку втрат запасів тощо [4].

На рівні внутрішнього регулювання кожне підприємство формує облікову політику, де визначає метод оцінки запасів, форму обліку, порядок інвентаризації, правила списання, строки зберігання та відповідальність матеріально-відповідальних осіб. Облікова політика затверджується наказом керівника підприємства і повинна узгоджуватися з чинним законодавством [7].

Таким чином, нормативно-правове регулювання обліку матеріально-технічних запасів в Україні забезпечує уніфікацію підходів до їх відображення в обліку, сприяє прозорості фінансової звітності, підвищує ефективність управління ресурсами підприємства, а також дає змогу дотримуватися вимог податкового та фінансового законодавства.

1.2. Основні методи та принципи управління матеріально-технічними запасами

У сучасних умовах господарювання ефективно управління матеріально-технічними запасами (МТЗ) є одним із ключових чинників забезпечення безперервності виробничих процесів, підвищення конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства. Матеріально-технічні запаси, що включають сировину, основні та допоміжні матеріали, паливо, запасні частини тощо, становлять значну частку у структурі оборотних активів. Неefективне управління ними може призвести до значних фінансових втрат, зниження продуктивності праці, перебоїв у виробництві, а також до утворення надлишків і псування матеріалів.

Особливої актуальності проблема управління МТЗ набуває в умовах обмежених ресурсів, підвищеної вартості логістичних послуг, коливань попиту на продукцію та постійного зростання вимог до швидкості та гнучкості постачання. Водночас із зростанням складності бізнес-процесів підприємства змушені шукати нові підходи до оптимізації обсягів запасів, запроваджувати сучасні ІТ-рішення для автоматизації обліку та контролю, а також вдосконалювати політику закупівель відповідно до ринкової кон'юнктури [24].

Варто зазначити, що надмірні запаси блокують значні кошти, які могли б бути використані для інших напрямів діяльності підприємства (інвестиції, інновації, маркетинг тощо). З іншого боку, недостатні запаси можуть спричинити перебої у виробництві або постачанні, що, у свою чергу, знижує рівень обслуговування клієнтів, зменшує прибуток і шкодить діловій репутації компанії.

В умовах інтеграції вітчизняних підприємств у глобальні ланцюги поставок особливого значення набувають принципи точності прогнозування, логістичної скоординованості та гнучкості адаптації до змін. Тому ефективна система управління МТЗ має бути не лише операційно злагодженою, а й стратегічно орієнтованою – вона повинна підтримувати довгострокові цілі

компанії, бути стійкою до ризиків та враховувати сучасні тенденції розвитку галузі [17].

До таких тенденцій належать цифровізація управлінських процесів, застосування технологій Інтернету речей (IoT) для моніторингу запасів у реальному часі, використання аналітики великих даних (Big Data) для прогнозування потреб і попиту, а також розвиток екологічно орієнтованого підходу до управління ресурсами. Сталість постачань, зменшення відходів, мінімізація вуглецевого сліду логістики – усе це формує нові вимоги до систем управління запасами у XXI столітті [9].

Таким чином, управління МТЗ є складним і багатогранним процесом, який вимагає системного підходу, врахування як економічних, так і технологічних аспектів, а також інтеграції традиційних методів управління з сучасними інструментами логістики та цифровими технологіями. В подальших підрозділах буде розглянуто основні принципи, на яких ґрунтується ефективно управління матеріально-технічними запасами, а також найбільш поширені методи, що використовуються на практиці в різних галузях промисловості [31].

Управління матеріально-технічними запасами (МТЗ) ґрунтується на сукупності принципів, що забезпечують ефективно використання ресурсів підприємства, мінімізацію витрат і безперервність виробничого процесу. Правильне застосування цих принципів дозволяє досягти раціонального рівня запасів, уникнути дефіциту або надлишків, а також знизити ризики пов'язані з псуванням чи моральним старінням матеріалів [4].

Першим ключовим принципом є економічна доцільність, яка полягає у встановленні оптимального обсягу запасів. Підприємство повинно забезпечити достатній обсяг ресурсів для виконання виробничої програми, водночас уникаючи надлишкового накопичення, що призводить до заморожування обігових коштів [1].

Другий принцип – раціональність постачання, що означає оптимізацію джерел і термінів закупівель. Важливо встановлювати надійні зв'язки з постачальниками, враховуючи географічну близькість, умови поставок, строки,

ціни й якість. Принцип раціональності тісно пов'язаний із логістичним підходом до управління запасами, що передбачає використання інтегрованих рішень у ланцюгу «постачальник – підприємство – споживач» [9].

Ще одним важливим принципом є системність і плановість, що передбачає розробку чітких регламентів закупівлі, зберігання, обліку та використання МТЗ на основі виробничого плану. Підприємство має дотримуватися норм витрат матеріалів і системи внутрішнього контролю на всіх етапах руху запасів [7].

Також вагомим принципом є оперативність управління, яка дозволяє швидко реагувати на зміни попиту, перебої в поставках або коливання ринкових цін. Для цього необхідно використовувати сучасні інформаційні системи та автоматизовані рішення, які забезпечують моніторинг рівня запасів у режимі реального часу [4].

У сучасних умовах окрему увагу приділяють екологічності управління МТЗ – недопущенню надлишків, які можуть перетворитися на відходи, та використанню вторинних ресурсів. Раціональне управління ресурсами, що підлягають переробці або повторному використанню, сприяє сталому розвитку підприємства [14].

На практиці для управління запасами використовуються різні методи, які ґрунтуються на визначенні необхідного рівня ресурсів залежно від обсягу виробництва, попиту, сезонності, термінів постачання та інших факторів. Основні методи поділяються на традиційні (кількісні) та аналітичні [4].

Найбільш поширеним є метод мінімально-допустимого запасу, за яким встановлюється нижня межа наявності матеріалів, необхідна для безперервної роботи підприємства. При досягненні цієї межі здійснюється нове замовлення. Цей метод дозволяє уникнути надмірного зберігання запасів, але потребує високої точності у прогнозах і стабільності постачань [7].

Іншим є метод максимального запасу, що визначає верхню межу кількості матеріалів на складі. Це забезпечує страхування підприємства від

перебоїв у поставках, проте зростають витрати на зберігання та ризику морального старіння матеріалів.

Середній (нормативний) запас визначається як середнє арифметичне між мінімальним і максимальним рівнем. Цей метод застосовується у виробництвах зі стабільним попитом і невеликими коливаннями у строках поставок [1].

Особливого поширення набули також методи нормування запасів, що базуються на встановленні технічно обґрунтованих нормативів (денного, декадного, місячного споживання). На їх основі формуються замовлення постачальникам і контролюється витрачання ресурсів. Метод дозволяє забезпечити об'єктивність в управлінні запасами і є базовим для формування матеріальних бюджетів [4].

Для підприємств із сезонним характером діяльності (наприклад, аграрна сфера) застосовується метод страхового запасу, що враховує ймовірність затримок у поставках, коливань попиту та інших зовнішніх ризиків [3].

Класичні методи управління матеріально-технічними запасами, такі як нормування, встановлення мінімального та максимального рівня запасів, система фіксованого замовлення або система фіксованого інтервалу між поставками, залишаються затребуваними, особливо на підприємствах з обмеженим рівнем автоматизації або в тих сферах, де виробничий процес стабільний і прогнозований. Їхніми перевагами є простота у впровадженні, низькі витрати на облік та управління, а також можливість ручного контролю. Однак, у динамічному зовнішньому середовищі та за умов високої конкуренції класичних методів часто недостатньо для забезпечення гнучкості, оперативності та точності прийняття рішень [20].

У зв'язку з цим сучасні підприємства все частіше вдаються до впровадження автоматизованих систем управління запасами, які базуються на концепціях логістики, цифрових технологіях та принципах ощадливого виробництва. Такі підходи дозволяють не лише контролювати залишки на складах у реальному часі, а й прогнозувати потреби в ресурсах з урахуванням тенденцій попиту, сезонності та ризиків постачання.

Однією з найпоширеніших концепцій є система JIT (Just-in-time). Її головна ідея полягає в тому, щоб уникнути зберігання надлишкових запасів за рахунок чітко спланованої поставки ресурсів у момент їх фактичної потреби у виробництві. Такий підхід значно скорочує витрати на зберігання, знижує втрати від псування або морального старіння запасів і підвищує оборотність активів. Проте JIT вимагає високого рівня дисципліни в ланцюгу постачання, надійних логістичних партнерів, налагодженої інформаційної інфраструктури, а також швидкого реагування на зміни попиту. У разі перебоїв у постачанні можливі простої виробництва, що є значним ризиком для підприємства [11].

Ще одним важливим інструментом є MRP (Material Requirements Planning) – система планування потреб у матеріальних ресурсах, яка дозволяє розрахувати точні строки й обсяги замовлень на основі виробничого плану. Основою для роботи MRP є так званий головний виробничий розклад (Master Production Schedule), який містить дані про запланований обсяг виробництва, залишки на складах, норми витрат матеріалів, а також строки постачання. Завдяки цьому система формує графіки закупівель і замовлень таким чином, щоб забезпечити безперебійне виробництво з мінімальними запасами. Перевагами MRP є висока точність планування, можливість інтеграції з іншими модулями управлінської інформаційної системи (наприклад, з бухгалтерським обліком, фінансовим плануванням, логістикою), а також гнучкість у плануванні складних виробничих процесів [27].

У межах оптимізації управління запасами також використовуються методи аналітичного аналізу, які допомагають систематизувати інформацію про запаси та визначити пріоритети в управлінні ними. Найпоширенішим інструментом є ABC-аналіз, що базується на принципі Парето. Згідно з ним, основна частина вартості запасів (приблизно 80%) припадає на незначну кількість позицій (близько 20%). Це дозволяє виокремити критично важливі матеріали (група А), на які слід зосередити основну увагу при плануванні, контролі та аудиті. Група В охоплює ресурси середньої значущості, а група С –

численні, але малозначущі позиції, яким приділяється мінімум управлінських зусиль.

Для глибшого розуміння характеру споживання ресурсів використовується XYZ-аналіз, що класифікує запаси за ступенем стабільності попиту. Група X включає матеріали зі стабільним і передбачуваним використанням (наприклад, основна сировина), група Y – матеріали з середнім рівнем варіації попиту, тоді як група Z – це запаси з хаотичним, нерегулярним споживанням (запасні частини, сезонні товари тощо). Аналіз дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо розмірів замовлень, частоти постачань, способів зберігання та навіть формування стратегічного резерву [33].

Справжню управлінську цінність ці методи набувають при їх поєднанні у форматі ABC/XYZ-матриці, яка дозволяє створити сегментовану модель управління запасами. Наприклад, позиції групи AX (дорогі і стабільні за попитом) потребують постійного моніторингу та точного планування постачань. Позиції групи CZ (дешеві і з нестабільним попитом) можна замовляти за потребою або тримати в мінімальному обсязі. Такий підхід дозволяє ефективно розподілити ресурси управління, мінімізувати ризики дефіциту або надлишку запасів і сформувати стратегію закупівель відповідно до реальної важливості ресурсів [24].

Загалом, використання сучасних методів управління матеріально-технічними запасами, таких як JIT, MRP, ABC/XYZ-аналіз, дає змогу підприємствам досягати стратегічних цілей за рахунок оптимального балансу між витратами та наявністю ресурсів. Це особливо важливо в умовах ринкової конкуренції, зростання вартості ресурсів та підвищених вимог до якості обслуговування споживачів. Окрім того, впровадження сучасних IT-систем у сфері логістики і управління запасами сприяє підвищенню прозорості бізнес-процесів, прискорює ухвалення рішень і знижує залежність підприємства від людського фактора.

Таким чином, комплексне застосування традиційних та інноваційних методів управління запасами створює передумови для підвищення

ефективності діяльності підприємства, зменшення витрат і забезпечення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Класичні методи, незважаючи на їхню простоту, залишаються актуальними в умовах обмежених ІТ-ресурсів або в невеликих компаніях. Проте в сучасних умовах вони дедалі частіше доповнюються автоматизованими системами управління запасами [14].

Окрім традиційних методів, підприємства дедалі частіше використовують сучасні концепції управління матеріально-технічними запасами, які дозволяють гнучко реагувати на зміну умов зовнішнього середовища, зменшувати обсяги складських запасів і підвищувати оборотність активів [9].

Однією з найвідоміших концепцій є JIT (Just-in-time – «точно вчасно»), яка передбачає доставку матеріалів на підприємство в той момент, коли вони потрібні у виробництві. Це дозволяє значно скоротити витрати на зберігання, однак вимагає високої надійності поставок і чіткої координації між постачальниками та виробничими підрозділами [7].

Інша важлива система – MRP (Material Requirements Planning) – це автоматизована система планування потреб у матеріалах, яка базується на виробничому плані. Вона визначає, скільки і коли потрібно замовити кожен ресурс, з урахуванням залишків на складах, термінів поставки і виробничих циклів. Система MRP дозволяє забезпечити оптимальне використання ресурсів, зменшити надлишкові запаси та підвищити точність планування [4].

У рамках аналітичного підходу широко застосовується ABC-аналіз, який класифікує запаси залежно від їх вартості та значущості у загальному обсязі закупівель:

- група А – 20% позицій, що становлять близько 80% вартості запасів;
- група В – 30% позицій, які займають приблизно 15% вартості;
- група С – 50% позицій із незначною часткою вартості (5%) [1].

ABC-аналіз допомагає зосередити управлінську увагу на найважливіших ресурсах.

Також використовується XYZ-аналіз, який враховує стабільність споживання матеріалів:

- група X – запаси зі стабільним і прогнозованим споживанням;
- група Y – запаси з помірною варіацією попиту;
- група Z – запаси з нерегулярним і малопередбачуваним попитом [14].

Поєднання ABC та XYZ-аналізу дає змогу створити матричну модель управління запасами, яка враховує як вартісну значущість, так і характер попиту. Це дозволяє підприємству формувати ефективну політику закупівель, нормування та зберігання ресурсів.

Таким чином, використання сучасних методів управління запасами дозволяє підприємствам забезпечити високу ефективність ресурсного забезпечення, знижуючи витрати і підвищуючи оборотність активів, що особливо актуально в умовах ринкової конкуренції та обмежених фінансових ресурсів.

1.3. Фактори, що впливають на ефективність управління матеріально-технічними запасами

Управління матеріально-технічними запасами є важливою складовою системи управління підприємством, адже від ефективності цього процесу залежить ритмічність виробництва, рівень обслуговування споживачів, собівартість продукції та загальна рентабельність діяльності. Матеріально-технічні запаси становлять значну частку активів підприємства, особливо в галузях, де необхідна безперебійна наявність сировини, комплектуючих або готової продукції. Саме тому управління запасами потребує комплексного підходу, який враховує як внутрішні можливості підприємства, так і зовнішнє середовище його функціонування [12].

У сучасних умовах нестабільності ринків, зростання конкуренції та швидкого розвитку цифрових технологій стає особливо актуальним визначення

основних факторів, що впливають на ефективність управління матеріально-технічними запасами. Ці фактори різноманітні за своєю природою, джерелом виникнення та ступенем впливу. Деякі з них залежать від самого підприємства – його ресурсної бази, кадрового потенціалу, організаційної структури, технологічного рівня. Інші формуються під впливом ринкових, економічних, правових або політичних умов, на які підприємство не має прямого впливу, але змушене постійно враховувати у своїй діяльності [19].

Для підприємств агропромислового комплексу, зокрема таких, як ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ», які здійснюють діяльність у кількох регіонах, мають значні обсяги закупівель та широку номенклатуру матеріалів, питання оптимального управління запасами набуває особливої ваги. Висока сезонність виробництва, коливання цін на ринку ресурсів, складна логістика та вимоги до зберігання продукції потребують впровадження сучасних методів управління, які здатні забезпечити гнучкість, оперативність і точність у прийнятті рішень.

Аналіз факторів, що впливають на управління запасами, дозволяє глибше зрозуміти, які саме елементи системи варто удосконалити, на які ризики слід звернути увагу, а також як адаптувати управлінські процеси до змін у зовнішньому середовищі. Розподіл факторів на внутрішні та зовнішні допомагає структурувати підхід до аналізу та розробки заходів з підвищення ефективності. Водночас необхідно враховувати й міжфакторні взаємозв'язки, адже зміни в одній сфері можуть мати ланцюговий ефект для всієї системи управління матеріально-технічними запасами [16].

Управлінські рішення в цій сфері повинні базуватися на об'єктивних даних, сучасних цифрових інструментах та надійних інформаційних системах, що забезпечують оперативний облік, аналіз залишків, прогнозування потреб і планування закупівель. Впровадження таких рішень дає змогу підвищити ефективність використання ресурсів, зменшити втрати від нерационального зберігання, скоротити фінансові витрати на зберігання та обслуговування запасів, а також уникнути простоїв виробництва.

Отже, дослідження факторів, що впливають на ефективність управління матеріально-технічними запасами, є не лише теоретично важливим, а й має велике практичне значення для забезпечення стійкого розвитку підприємства. У подальшому підрозділі буде здійснено комплексний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, а також розглянуто роль цифрових технологій у забезпеченні ефективного функціонування системи управління запасами [19].

Внутрішні фактори – це ті, що формуються безпосередньо в межах підприємства і залежать від особливостей його організаційної структури, ресурсного потенціалу, кадрової політики, системи управління та обліку. Саме внутрішнє середовище визначає здатність підприємства ефективно планувати, обліковувати, контролювати й аналізувати запаси [1].

Одним із ключових внутрішніх факторів є організаційна структура управління. Від рівня централізації або децентралізації управлінських функцій залежить швидкість прийняття рішень щодо закупівель, постачання, обліку запасів. У великих підприємствах, таких як ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ», важливо мати чіткий розподіл обов'язків між логістичним відділом, бухгалтерією та підрозділами, що відповідають за постачання та зберігання [3].

Іншим важливим фактором є кваліфікація персоналу, зокрема спеціалістів із закупівель, складського обліку, логістики. Недостатній рівень професійної підготовки може призвести до помилок у замовленнях, порушення технології зберігання або нераціонального використання ресурсів. Проведення регулярного навчання та підвищення кваліфікації працівників сприяє зниженню втрат і підвищенню ефективності управління МТЗ [4].

Вагомим чинником є система внутрішнього контролю, яка повинна передбачати регулярні перевірки наявності й стану запасів, зіставлення фактичних залишків із нормативними, аудит документів. Наявність прозорої системи контролю запобігає крадіжкам, псуванню та втратам матеріалів [7].

Також ефективність управління запасами залежить від нормативного забезпечення, зокрема впроваджених лімітів витрат, графіків поставок, стандартів обліку та звітності. Ретельно розроблена система нормативів дає

змогу уникнути надлишкового накопичення МТЗ і забезпечити своєчасне поповнення дефіцитних позицій [9].

Отже, внутрішні фактори є основою для формування ефективної системи управління запасами. Їх удосконалення на пряму впливає на прибутковість, рентабельність і конкурентоспроможність підприємства.

Окрім внутрішніх, вагомий вплив на управління запасами здійснюють зовнішні фактори, що не залежать від підприємства, але формують середовище його функціонування. Умови постачання, ринкова кон'юнктура, законодавче поле, політична та економічна ситуація безпосередньо впливають на доступність, вартість і якість матеріально-технічних ресурсів [4].

Перш за все, це ринкова кон'юнктура – рівень попиту і пропозиції на матеріали, сировину, запчастини. Зростання цін або дефіцит певних ресурсів змушує підприємство шукати альтернативних постачальників, переглядати графіки поставок або запасати критичні ресурси наперед [1]. Наприклад, аграрні підприємства, такі як ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ», під час сезонних коливань на ринку добрив або насіння можуть змушені формувати запаси заздалегідь, щоб уникнути перебоїв.

Істотний вплив мають зовнішні логістичні чинники, зокрема транспортна інфраструктура, митні процедури, тарифи на перевезення. Будь-які перебої у транспортному забезпеченні або обмеження в імпорті можуть затримати постачання, порушити виробничі графіки та спричинити накопичення надлишкових запасів [7].

Вагомим чинником є економічна ситуація в країні – рівень інфляції, курс валюти, доступність кредитування. У періоди економічної нестабільності підприємства вимушено скорочують обсяги закупівель або, навпаки, формують резервні запаси для уникнення цінових ризиків. Також слід враховувати податкове та митне законодавство, яке регулює імпорт матеріально-технічних ресурсів, порядок їх обліку, оподаткування ПДВ і амортизаційні відрахування. Зміни в законодавстві можуть або спростити, або ускладнити процес закупівель і вплинути на економічну доцільність утримання великих обсягів запасів [3].

Політична ситуація також має значення: збройні конфлікти, нестабільність у регіоні або санкції можуть обмежити доступ до певних ресурсів, порушити логістичні ланцюги. Наприклад, підприємства, що імпортують сировину або обладнання, зіштовхуються з ризиками перебоїв у постачанні та необхідністю пошуку внутрішніх альтернатив, що позначається на ефективності системи управління запасами [2].

Отже, зовнішні фактори формують умови, в яких функціонує система управління запасами, і потребують гнучкого стратегічного підходу, постійного моніторингу змін і адаптації управлінських рішень до ситуації на ринку та в країні загалом.

У сучасних умовах цифровізації економіки ефективність управління матеріально-технічними запасами значною мірою залежить від рівня автоматизації облікових, логістичних та аналітичних процесів. Використання інформаційних систем дозволяє суттєво знизити трудомісткість операцій, підвищити точність даних та швидкість прийняття рішень [6].

Одним із головних інструментів є система управління ресурсами підприємства (ERP-система), яка інтегрує всі функціональні підсистеми – від обліку надходжень до аналізу залишків і формування звітності. Вона забезпечує контроль за кожною одиницею запасу в режимі реального часу, дозволяє автоматично формувати заявки на поповнення, вести аналітику руху матеріалів за підрозділами, проектами або періодами [5].

Важливим елементом також є автоматизована система складу (WMS – Warehouse Management System), яка оптимізує операції приймання, зберігання, відвантаження матеріалів. Упровадження WMS дозволяє зменшити втрати від помилок персоналу, знизити рівень недостач, запровадити систему штрих-кодуювання або RFID-ідентифікацію товарів. Такі рішення є особливо актуальними для великих аграрних підприємств, що мають розгалужену інфраструктуру складів, як ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» [8].

Крім того, використання систем прогнозування попиту (наприклад, на основі штучного інтелекту або машинного навчання) дозволяє точніше

планувати обсяги закупівель залежно від сезону, тенденцій ринку чи історичних даних. Це дає змогу уникнути як дефіциту, так і надлишкового нагромадження запасів, що на пряму впливає на ефективність і рентабельність виробництва [6].

Впровадження цифрових технологій – це не лише шлях до оптимізації обліку, а й важливий чинник стратегічного розвитку підприємства, який дає змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі точних і своєчасних даних.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМИ ЗАПАСАМИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ»

2.1. Характеристика підприємства та його структури управління

ТОВ Фірма «АСТАРТА-КИЇВ» є одним з найбільших вертикально інтегрованих агропромислових холдингів в Україні, який спеціалізується на виробництві зернових та олійних культур, цукру з цукрових буряків, переробки сої, виробництва молока, а також послугах зі зберігання та обробки зерна та олійних культур. Сучасну візитівку ТОВ Фірма «АСТАРТА-КИЇВ» можна представити таким чином: надійний партнер та постачальник, провайдер найкращих міжнародних стандартів якості; інноваційний інвестор; прибічник принципів сталого розвитку в частині турботи про довкілля, розвитку людського капіталу, реалізації проєктів соціальної відповідальності; потужний експортер; один із найбільших постачальників сировини для харчової та кондитерської промисловості України.

ТОВ Фірма «АСТАРТА-КИЇВ» є публічним європейським, високотехнологічним інноваційним холдингом, інтегрованим у глобальні ринки, який має впізнаваний бренд, бездоганну репутацію, привабливу для акціонерів та партнерів, виробляє продукцію найвищої якості за конкурентоспроможними цінами.

Історія розвитку холдингу бере свій початок 02.03.1993 – дати заснування компанії Астарта-Київ Віктором Іванчиком. Першою угодою 1994 року був бартерний контракт «цукор для енергопостачальних та генеруючих компаній - енергоносії для цукрових заводів». У 1997 році розпочинається діяльність із агровиробництва (заснування агрофірми «Пустовійтове» у Полтавській області). Протягом 1999-2005 років проводиться активна діяльність із отримання контролю над заводами з виробництва цукру (Яреськівський, Жданівський, Кобеляцький, Веселоподільський та Глобинський цукрові заводи).

09.06.2006 зареєстровано ХК Astarta Holding N.V. згідно із законодавством Королівства Нідерланди, а вже 17.08.2006 проведено первинне розміщення акцій холдингу на Варшавській фондовій біржі. Акумуляовані кошти були спрямовані на інноваційний розвиток та вдосконалення агротехнологій.

Як лідер аграрного ринку України і соціальна відповідальна компанія, у 2008 році АСТАРТА приєдналася до Глобального договору ООН, почала реалізувати екологічні і соціальні проекти, долучилася до продажу вуглецевих кредитів в рамках Кіотського протоколу. У 2009 році на базі Глобинського переробного заводу було реалізовано інвестиційний проект зі створення нового бізнесу - переробки сої – шляхом введення нової технологічної лінії. У 2014 році для виробництва високо-протеїнового шроту та соєвої олії було введено в експлуатацію Глобинський переробний завод.

У 2010 році АСТАРТА почала розвиток ще одного напрямку бізнес-діяльності – елеваторної інфраструктури – шляхом будівництва двох елеваторів: Війтовецький (Хмельницька область), Хмільницький (Вінницька область). Протягом 2011-2012 років АСТАРТА активно розвивала тваринництво у Полтавській області шляхом будівництва двох комплексів: молочнотоварного та нетельного. Для забезпечення їх кормами у 2017 році в області було введено найбільший в Україні кормовий центр.

Протягом усього періоду функціонування АСТАРТА здійснювала капіталізацію прибутку, який спрямовувався на фінансування інвестиційних проектів, перші дивіденди було виплачено у 2021 році. У рамках транскордонної міграції у 2022 завершено процес перереєстрації холдингу на Кіпрі під найменуванням Astarta Holding PLC;, а його місцезнаходження перенесено з Амстердаму (Нідерланди) до Нікосії (Кіпр).

Схема організаційної структури управління підприємством ТОВ Фірма «АСТАРТА-КИЇВ», яка відображає багаторівневу та багатогалузеву систему вертикально інтегрованого агропромислового холдингу відображена на рис. 2.1.

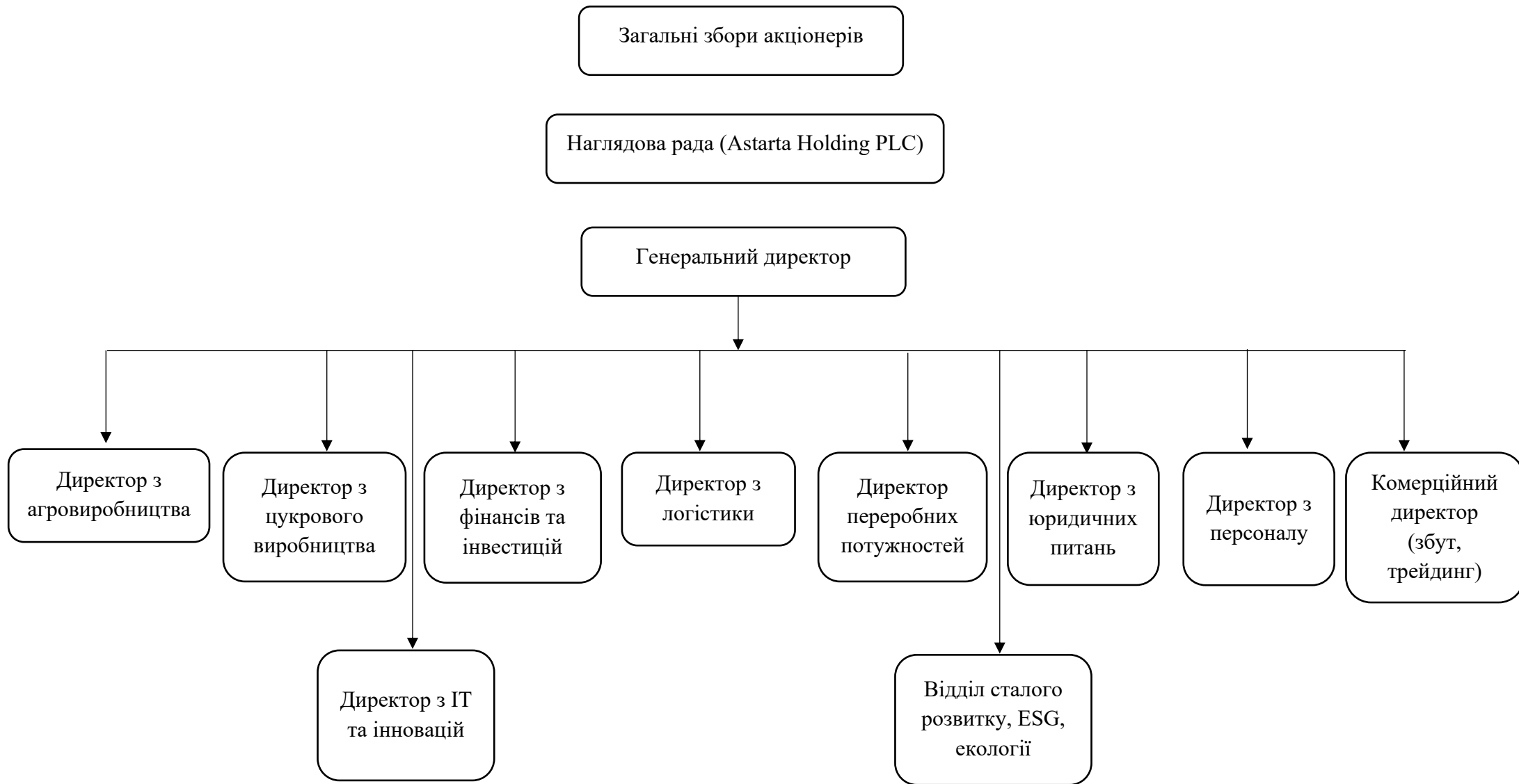


Рис. 2.1. Схема організаційної структури управління ТОВ Фірма «АСТАРТА-КИЇВ» (ієрархічна)

Джерело: [31]

До складу Агропромхолдингу Астарта-Київ входять такі СГД: аграрні компанії, елеватори, цукрові заводи, переробні заводи, біоенергетичний комплекс, комерційна діяльність (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Структура Агропромхолдингу Астарта-Київ

Агропромхолдинг Астарта-Київ м. Київ тел.: +38 (044) 585 94 94, +38(044) 354 18 00	
1	2
Аграрні компанії	СТОВ Мусяївське Полтавазернопродукт Волочиськ Агро Житниця Поділля Хмільницьке СТОВ Ніка Лист-Ручки Агрофірма ім. Довженка Чернігів Еко Плюс Астарта Прихоролля
Елеватори	Скороходівський елеватор Війтівецький елеватор Яреськівський елеватор Хмільницький елеватор Чернігівський елеватор Красилівський елеватор Лутовинівський елеватор Семенівський елеватор
Цукрові заводи	Жданівський цукровий завод Новооржицький цукровий завод Яреськівський цукровий завод Наркевицький цукровий завод Глобинський цукровий завод
Переробні заводи	Глобинський переробний завод
Біоенергетичний комплекс	Біоенергетичний комплекс
Комерційна діяльність	Астарта Агро Трейд

Джерело: [31]

Основними акціонерами Astarta Holding PLC є члени родини засновника і Генерального директора Віктора Іванчика (40%), які здійснюють непрямий вплив через Albacon Ventures Limited, Fairfax Financial Holdings Ltd (29,9%). Решта акцій (20,1%) знаходиться у вільному обігу і належить інституційним інвесторам та інвестиційним компаніям ЄС, США, Польщі.

Материнською компанією Astarta Holding PLC є ТОВ фірма «Астарта-Київ», характеристику якої представлено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Характеристика ТОВ фірма «Астарта-Київ»

Скорочена назва:	ТОВ фірма «Астарта-Київ»
1	2
ЄДРПОУ:	19371986
Юридична адреса:	04070, м. Київ, вул. Почайнинська, 38/44
Зареєстрований:	Печерська районна у м. Києві Державна адміністрація, 02.03.1993
КОАТУУ:	8038500000 (ПОДІЛЬСЬКИЙ р-н)
Керівник:	Іванчик Віктор Петрович, Генеральний директор , тел.: 0444250280
Контактна особа:	Биков Андрій Анатолійович, тел.: 0445859431
Електронна поштова адреса:	e-mail: office@astarta.ua
Статутний капітал	258 310 486,47 грн.
Види діяльності	<p>Основний:</p> <p>68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна</p> <p>Інші:</p> <p>01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур</p> <p>01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів</p> <p>46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин</p> <p>46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами</p> <p>77.31 Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування</p> <p>77.33 Надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютерів</p>

	<p>77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.</p> <p>46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами</p> <p>46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами</p> <p>69.20 Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування</p> <p>70.10 Діяльність головних управлінь (хед-офісів)</p> <p>70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування</p> <p>71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах</p> <p>77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів</p> <p>77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів</p>
--	--

Джерело: [31]

ТОВ фірма «Астарта-Київ» створена відповідно до законодавства України, зареєстрована в ній та є резидентом нашої країни. Безпосередньою материнською компанією АСТАРТА є Ancor Investments Ltd, частка володіння якої становить 99,99%, проте вона не випускає КФЗ для публічного використання відповідно МСФЗ. ASTARTA Holding N.V. є материнською компанією наступного, вищого рівня, яка оприлюднює КФЗ відповідно до МСФЗ. ТОВ фірма «Астарта-Київ» готує окрему фінансову звітність і консолідовану фінансову звітність відповідно до МСФЗ для себе та своїх дочірніх компаній (табл. 2.3). Група є потужним роботодавцем (табл. 2.4).

Протягом 2024 року чисельність працюючих в аналізованій групі скоротилася з 5470 осіб до 5024 осіб, або на 446 осіб (на 8,15%). Найбільшими темпами скоротилася чисельність неопераційного персоналу (на 22,5%) та персонал з продажу (на 16,92%). Обсяги виробництва ТОВ фірма «Астарта-Київ» представлені у табл. 2.5.

Таблиця 2.3

Дочірні і асоційовані компанії ТОВ фірма «Астарта-Київ», чол.

Назва КП	Вид діяльності	Частка, %	
		2023	2024
ТОВ «Новооржицький цукровий завод»	Виробництво цукру	99,99	99,99
ТОВ «АПК Савинська»	Виробництво цукру	99,99	0,00
ТОВ «Кочубеївське»	Торгівля	59,71	0,00
ТОВ «Глобинський біоенергетичний комплекс»	Виробництво цукру	99,99	99,99
ПП «ТМГ»	Сільське господарство	99,99	99,99
ТОВ «ЕКО ЕНЕРДЖІ УКРАЇНА»	Сільське господарство	99,99	99,99
СТОВ «Ляцівка»	Сільське господарство	99,99	99,99
ТОВ «Аґрі Чейн»	Дослідження та розробка	99,99	99,99
ТОВ «Наркевицький цукровий завод»	Виробництво цукру	99,99	99,99
ПРАТ «УАСК»	Страховання	99,99	99,99
ТОВ «Почайна-Офіс»	Управління майном	99,99	99,99

Джерело: [31]

Таблиця 2.4

Динаміка персоналу ТОВ фірма «Астарта-Київ», чол.

Вид персоналу	2023	2024	Абс. приріст, чол.	Темп приросту, %
операційний персонал	3986	3718	-268	-6,72
адміністративний персонал	1119	1005	-114	-10,19
персонал з продажу	325	270	-55	-16,92
неопераційний персонал	40	31	-9	-22,50
Загальна кількість працівників	5470	5024	-446	-8,15

Джерело: [31]

Таблиця 2.5

Обсяги виробництва ТОВ фірма «Астарта-Київ»

Вид сільськогосподарської продукції	2023	2024	Абс. приріст	Темп приросту, %
	в тонах			
Цукрові буряки	1656981	1483366	-173615	-10,48
Кукурудза	581480	417659	-163821	-28,17
Пшениця	256324	230039	-26285	-10,25
Молоко	96416	92579	-3837	-3,98
Соняшник	90068	89396	-672	-0,75
Соя	81489	62780	-18709	-22,96
Ячмінь	4820	5713	893	18,53
Разом	2767578	2381532	-386046	-13,95
	в тонах			
Цукрові буряки	59,87	62,29	2,42	-
Кукурудза	21,01	17,54	-3,47	-
Пшениця	9,26	9,66	0,40	-
Молоко	3,48	3,89	0,40	-
Соняшник	3,25	3,75	0,50	-
Соя	2,94	2,64	-0,31	-
Ячмінь	0,17	0,24	0,07	-
Разом	100,00	100,00	0	-

Джерело: [31]

У 2024 році обсяги виробництва скоротилися на 13,95%, найбільшими темпами скоротилось виробництво кукурудзи (на 28,17%) і сої (на 22,96%), приріст обумовлений збором ячменя (на 18,53%). У структурі виробництва найбільша питома вага приходить на цукрові буряки - зростання з 59,87%

до 62,29%, або на 2,42% і на кукурудзу – проте її частка скоротилася з 21,01% до 17,54%, або на 3,47%.

2.2. Оцінка матеріально-технічних запасів підприємства та ефективності управління ними

У загальній системі оцінки суб'єктів господарювання дуже важливим є аналіз доходів та витрат бізнесу. Це пов'язано з тим, що доходи та витрати безпосередньо впливають на загальні фінансові результати діяльності підприємства, які можуть бути позитивними чи негативними.

Проведемо аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ фірма «Астарта-Київ». Проаналізуємо динаміку доходів підприємства у 2024 році по відношенню до 2023 року (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка доходів ТОВ фірма «Астарта-Київ» за 2022-2024 рр.

Вид доходу	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Чистий дохід(виручка)від реалізації продукції(товарів, робіт, послуг), тис. грн.	47584	53634	66875	13241	24,69
Інші операційні доходи, тис. грн.	1452	183	2691	2508	1370,5

Джерело: [31]

Порівняно з 2023 роком чистий дохід від реалізації продукції (товарів, машинобудування, послуг) у 2024 році зріс на 13 241 тис. гривень. Інші операційні доходи компанії зросли на 2 508 000 українських гривень. У 2023 та 2024 роках компанія не отримувала доходу від участі в капіталі, інших фінансових доходів та надзвичайних доходів.

Проаналізуємо динаміку витрат ТОВ фірма «Астарта-Київ» у 2024 році по відношенню до 2023 року (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка витрат ТОВ фірма «Астарта-Київ» тис. грн за 2022-2024 рр.

Вид витрат	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	41254	47030	52470	5440	11,57
Адміністративні витрати	1458	2194	3428	1234	56,24
Витрати на збут	1232	1706	2955	1249	73,21
Інші операційні витрати	1058	401	7608	7201	1795,76
Фінансові витрати	412	503	737	234	46,52
Запаси	875	1326	2105	879	66,29
Елементи операційних витрат	35487	50930	63346	12416	24,38

Джерело: [31]

Аналіз витрат ТОВ фірма «Астарта-Київ» дозволяє зробити наступні висновки. У 2024 році по відношенню до 2023 року відбулося збільшення за всіма статтями витрат по основній діяльності підприємства, зокрема: собівартість продукції збільшилася на 5440 тис. грн., адміністративні витрати – на 1234 тис. грн., витрати на збут – на 1249 тис. грн., інші операційні витрати зросли на 7201 тис. грн., фінансові витрати – на 234 тис. грн., запаси – на 879 тис. грн., елементи операційних витрат (матеріальні затрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація та інші операційні витрати) зросли на 12416 тис. грн.

Проаналізуємо динаміку фінансових результатів ТОВ фірма «Астарта-Київ» у 2024 році по відношенню до 2023 року (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка фінансових результатів ТОВ фірма «Астарта-Київ» тис. грн. за
2022-2024 рр.

Фінансовий результат	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Валовий прибуток	4158	6604	14405	7801	118,13
Фінансовий результат від операційної діяльності	1455	2486	3105	619	24,9
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	1477	1983	2368	385	19,41
Фінансовий результат від звичайної діяльності	1255	1983	2313	374	18,86
Чистий прибуток	1998	1983	2313	374	18,86

Джерело: [31]

Валовий прибуток підприємства у 2024 році по відношенню до 2023 року збільшився на 7801 тис. грн. Фінансовий результат від операційної діяльності збільшився на 619 тис. грн, фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування збільшився на 385 тис. грн., фінансовий результат від звичайної діяльності дорівнює чистому прибутку. Прибуток, на підприємстві за 2024 рік склав 2313 тис. грн. і збільшився на 374 тис. грн. по відношенню до 2023 року.

Проаналізуємо рентабельність показників ТОВ фірма «Астарта-Київ» для цього складемо таблицю 2.4 і розрахуємо наступні показники: рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності, рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком, рентабельність власного капіталу, рентабельність реалізованої продукції: - за прибутком від реалізації, - за прибутком від операційної діяльності, - за чистим прибутком.

Таблиця 2.9

Показники рентабельності ТОВ фірма «Астарта-Київ» за 2022-2024 рр.

Показник	Од. виміру	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Чистий прибуток	Тис.гр н.	1455	1939	2313	374	19,29
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	Тис.гр н.	41255	53634	66875	13241	24,69
Прибуток від звичайної діяльності	Тис.гр н	1010	1939	2313	374	19,29
Прибуток від реалізації продукції = Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції- (Собів реаліз. продукції + Адмін витрати + Витрати на збут)	Тис.гр н	53634 (47030 +2194 +1706) =2709	53634 (47030+ 2194 +1706)= 2709	66875 (52470+ 3428+29 55)=802 2	5313	196,12
Прибуток від операційної діяльності	Тис.гр н	1458	2486	3105	619	24,9
Вартість активів	Тис.гр н	10487	14278	18319	4041	28,3
Величина власного капіталу	Тис.гр н.	1985	2893	4074	1181	40,82
Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності	%	10.1	13.58	12.63	-0,95	-7
Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком	%	10.1	13.58	12.63	-0,95	-7
Рентабельність	%	45.8	67.02	56.77	-10,25	-15,3

власного капіталу						
Рентабельність реалізованої продукції:						
- за прибутком від реалізації	%	5	5.05	12	6,95	137,62
- за прибутком від операційної діяльності	%	4.64	4.64	4.64	0	0
- за чистим прибутком	%	3.2	3.62	3.46	-0.16	4,41

Джерело: [31]

Рентабельність прибуткових активів звичайної діяльності можна розрахувати за такою формулою:

$R \text{ актив у щоденному прибутку від діяльності} = \frac{\text{прибуток за щоденну діяльність}}{\text{актив}}$

Показує, скільки прибутку можна отримати від звичайної діяльності на кожний інвестиційний актив в 1 грн. У 2023 році цей показник становить 13,58%, а в 2024 році - 12,63%, тобто прибутковість активів доходу від звичайної діяльності впала, що негативно позначається на бізнесі компанії.

Рентабельність власного капіталу (активів) чистого прибутку розраховується за такою формулою:

$R \text{ активи (за чистим доходом)} = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{активи}}$

Показує, скільки становить чистий прибуток на 1 грн інвестиційного активу. У 2023 році цей показник становив 13,58%, а в 2024 році - 12,63%, тобто рентабельність активів у чистому прибутку зменшилася, що негативно впливає на ділову діяльність компанії.

Чистий прибуток активів у повсякденній діяльності та величина доходу від активів дорівнюють прибутку в щоденній діяльності підприємства, рівному його чистому прибутку.

Рентабельність власного капіталу можна розрахувати за такою формулою:

R власний капітал = чистий прибуток / власний капітал

Показує, скільки становить чистий прибуток на власний капітал в 1 грн. У 2023 році цей показник становить 67,02%, а в 2024 році - 56,77%, тобто рентабельність чистих активів впала, що негативно позначається на господарській діяльності компанії.

Розрахувати рентабельність реалізованої продукції:

1) Прибуток від продажу

R Прибуток від реалізованої продукції = прибуток від продажу / виручка

Покажіть, який прибуток ви можете отримати від продажів за одиницю доходу. У 2023 році ця цифра становила 5,05%, а до 2024 року - 12%. Тобто з точки зору прибутку від продажів рентабельність реалізованої продукції покращилася, що є позитивною рисою корпоративної діяльності.

2) Дохід від операційної діяльності

R Прибуток від операційної діяльності, що реалізує продукцію = прибуток від операційної діяльності / дохід

Показує, скільки прибутку на одиницю доходу отримують від підприємницької діяльності. У 2023 році цей показник становив 0,64%, а в 2024 році - 0,64%, тобто без змін.

3) Чистий прибуток:

R Чистий прибуток від реалізації продукції = чистий прибуток / дохід

Покажіть, скільки чистого прибутку на одиницю доходу. У 2023 році цей показник становив 3,62%, а в 2024 році - 3,46%. Тобто з точки зору чистого прибутку прибутковість реалізованої продукції знизилася, що негативно позначається на підприємницькій діяльності компанії.

Тому ТОВ фірма «Астарта-Київ» показало, що майже всі розраховані показники рентабельності в 2024 році знизились (крім рентабельності реалізованої продукції, рентабельності від реалізації та прибутку від операційної діяльності).

2.3. Виявлення проблем та недоліків у системі управління запасами

Розподіл прибутку підприємства є важливим економічним важелем, що забезпечує гармонізацію економічних інтересів держави, підприємства як господарюючого суб'єкта ринку, його трудового колективу.

Порядок розподілу прибутку підприємства залежить від чинного законодавства, яке регулює взаємовідносини підприємства з бюджетом, форми власності і організаційно-правового статусу підприємства.

Одержаний підприємством прибуток направляється на виплату податків та обов'язкових платежів, що сплачуються з прибутку, і на утворення чистого прибутку.

Прибуток, що залишається в розпорядженні підприємства, використовується для матеріального заохочення і соціального розвитку, формування резервного фонду, фондів комерційного ризику, виробничого розвитку, виплати дивідендів, поповнення інших фондів, що формуються за рішенням підприємства. Розмір фондів фінансових коштів, що утворюються підприємством за рахунок чистого прибутку, не регламентується, за винятком резервного фонду (для акціонерних товариств).

Розподіл прибутку має певні особливості залежно від організаційно-правової форми господарювання.

Так, якщо торговельне підприємство має статус акціонерного товариства, то при розподілі прибутку виникає необхідність формування фонду виплати дивідендів та резервного фонду, в обсягах визначених законодавством.

Розмір відрахувань до фонду виплати дивідендів залежить від обсягу та структури (звичайні та привілейовані акції) акціонерного капіталу, кон'юнктури фінансового ринку та типу дивідендної політики, яку проводить торговельне підприємство.

В підприємствах з участю іноземного капіталу передбачається поділ чистого прибутку на частину вітчизняного та іноземного учасника згідно умов установчого договору.

Для підприємства споживчої кооперації одним із напрямків використання прибутку є відрахування на пайові (членські) внески.

В орендних підприємствах за рахунок чистого прибутку сплачується частина орендної плати, яка перевищує розмір амортизаційних відрахувань на орендоване майно, а також може створюватися фонд викупу.

Основною метою планування розподілу чистого прибутку є оптимізація пропорції між частиною чистого прибутку, що споживається (персоналом та власниками підприємства), та частиною, що залишається в кругообігу коштів підприємства.

Планування розподілу прибутку в ТОВ фірма «Астарта-Київ» здійснюється в такому порядку:

1. Визначення потреби в прибутку за напрямками його використання.
2. Формування цільової структури розподілу прибутку.
3. Визначення пріоритетності в використанні прибутку за окремими напрямками використання.
4. Збалансування потреби в прибутку по напрямках його використання з можливостями отримання прибутку при здійсненні господарсько-фінансової діяльності підприємства.

Розрахунок потреби в прибутку за напрямками його використання здійснюється за окремими елементами його складових:

- фінансування розвитку матеріально-технічної бази підприємства (авансування основного капіталу);
- фінансування приросту власних оборотних коштів (авансування власного оборотного капіталу);
- фінансовий резерв (фонд ризику чи фонд регулювання цін);
- погашення довгострокових і середньострокових кредитів банків;

- погашення інших видів кредитних зобов'язань підприємства і виплата процентів з них;
- придбання кредитних зобов'язань, акцій інших підприємств;
- фінансування діяльності об'єднань, асоціацій, концернів і інших горизонтальних структур, членом яких є підприємство;
- здійснення соціального розвитку і заохочення трудового колективу;
- виплата дивідендів власникам підприємства;
- сплата податків, інших обов'язкових платежів і внесків, передбачених законодавством.

Потреба в прибутку для забезпечення приросту основних фондів визначається на основі експертної оцінки з урахуванням реальної потреби і можливостей розвитку матеріально-технічної бази підприємства та наявності інших джерел (крім прибутку), що використовуються для його фінансування.

Потреба в прибутку для авансування власного оборотного капіталу визначається, виходячи із суми власних оборотних коштів, необхідних підприємству при плановому обсязі діяльності.

Розрахунок суми цих коштів можна здійснити за традиційною методикою (методом техніко-економічних розрахунків) або спрощено - на основі даних про наявність оборотних коштів на початок планового періоду, прогнозних темпів зміни товарообороту, зміни часткової участі власних оборотних коштів в кредитуванні товарно-матеріальних цінностей і частки кредитованого товарообороту в його загальному обсязі.

Потреба у формуванні резервного фонду може бути визначена по-різному: як процент відрахувань від прибутку, передбачений статутом підприємства чи чинним законодавством - виходячи із фактичної потреби в коштах цього фонду в базовому періоді, планового зростання обсягу діяльності підприємства та зміни ступеня її ризикованості.

Потреба в прибутку для погашення середньо - і довгострокових кредитів банків, а також інших видів кредитних зобов'язань (випущених

підприємством облігацій) та виплаті процентів з них визначається виходячи з умов і термінів надання цих коштів.

Використання прибутку на придбання кредитних зобов'язань, акцій інших підприємств визначається, як правило, експертним шляхом з урахуванням цілей, які ставить перед собою підприємство: перелив капіталу в інші галузі економіки, покращення умов постачання і матеріально-технічного забезпечення, розширення ринку збуту та інші.

Потреба в прибутку для фінансування діяльності об'єднань, асоціацій і інших горизонтальних структур, членом яких є підприємство, визначається виходячи із умов договорів та статутів цих структур в абсолютній сумі або в процентах від одержаного прибутку чи обсягу діяльності підприємства.

Потреба в прибутку для здійснення соціальних, культурних заходів і житлового будівництва, а також обсяг коштів, що спрямовуються на заохочення робітників за принципом "участь в прибутку", повинна визначатись виходячи із умов найму робочої сили та вимог профспілкових комітетів трудових колективів до обсягу цих витрат.

Розмір необхідних дивідендних виплат, визначають так, щоб рівень виплачуваного дивіденду дозволяв забезпечити економічну зацікавленість власників у зростанні ефективності роботи підприємства. При цьому слід використовувати інформацію про рівень дивідендів на інших підприємствах, рух позичкової ставки та проценту по депозитних вкладах.

Сумарна потреба в прибутку - за всіма напрямками його використання може бути прийнята як один з варіантів величини цільового чистого прибутку підприємства.

Після визначення потреби в прибутку за окремими напрямками його використання здійснюють формування цільової структури розподілу прибутку.

При проведенні цієї роботи необхідно враховувати значну кількість факторів, найважливішими з яких є:

- стадія життєвого циклу підприємства та стратегічні цілі його розвитку;
- темпи зростання товарообігу, передбачені стратегічним планом розвитку підприємства;
- наявна структура капіталу підприємства та ступінь її оптимальності; можливість залучення капіталу з альтернативних джерел;
- необхідність здійснення реального інвестування з метою раціональної диверсифікації, впровадження нових технологій, розширення, оновлення та модернізація основних фондів тощо;
- необхідність здійснення проектів фінансових інвестицій з метою отримання додаткових, в тому числі спекулятивних доходів, переливу капіталу в більш ефективні та прибуткові сфери бізнесу тощо;
- прийнята на підприємстві система матеріального заохочення персоналу, потреба у використанні різних форм участі персоналу в капіталі підприємства;
- обсяги соціальної сфери підприємства, потреба в її поточному фінансуванні та подальшому розвитку;
- економічні інтереси власників підприємства на короткостроковий та довгостроковий періоди, рівень оподаткування дивідендних виплат.

Оцінка впливу перелічених факторів дозволяє здійснити ранжування потреб у використанні прибутку при формуванні його нижчим за цільову величину.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМИ ЗАПАСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Стратегії оптимізації управління матеріально-технічними запасами

Для підвищення ефективності управління матеріально-технічними запасами (МТЗ) на ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» доцільно запровадити стратегії, спрямовані на зниження надлишкових запасів, підвищення точності планування, удосконалення логістики та автоматизацію процесів обліку. У цьому підрозділі пропонуються три ключові стратегії, обґрунтовані аналітичними даними підприємства за попередні роки.

Однією з головних проблем підприємства є накопичення надлишкових МТЗ через відсутність чіткого нормування. Для вирішення цієї проблеми доцільно розрахувати оптимальний норматив запасу за основними категоріями матеріалів (запчастини, добрива, паливо тощо).

Таблиця 3.1

Розрахунок нормативу запасів добрив на ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ»

Показник	Значення
Середньоденне споживання (S), кг	5 000
Страховий запас, кг	10 000
Час постачання (t), днів	7
Нормативний запас, кг	$S \times t + \text{страх. зап.} = 5\,000 \times 7 + 10\,000 = 45\,000$

Джерело: сформовано автором

Запровадження нормативу 45 000 кг дозволить уникнути дефіциту та зменшити надлишкові запаси, оптимізуючи витрати на зберігання.

Для раціоналізації управління великою номенклатурою МТЗ слід застосувати метод ABC/XYZ-аналізу. Метод дозволяє розподілити запаси за важливістю та стабільністю споживання.

Таблиця 3.2

Фрагмент ABC-аналізу матеріалів за вартістю споживання за рік

Назва матеріалу	Річне споживання, грн	Частка, %	Клас
Дизпаливо	1 200 000	40	А
Добрива	900 000	30	А
Насіння	300 000	10	В
Запчастини	200 000	7	С
Інші витратні мат.	150 000	5	С
Засоби захисту рослин	250 000	8	В

Джерело: сформовано автором

Пріоритет контролю варто зосередити на класі А, що становить 70% вартості. До класу С застосовувати менш часті замовлення з мінімальними запасами.

З огляду на масштаби діяльності ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ», рекомендовано впровадити ERP-систему з модулем управління запасами, що дасть змогу інтегрувати закупівлі, складський облік та планування в єдину інформаційну систему.

Таблиця 3.3

Очікувані результати від впровадження ERP-системи для управління МТЗ

Показник	До впровадження	Після впровадження	Зміна
Час обробки заявки, год	3	0,5	-83%
Рівень надлишкових запасів, %	20	10	-50%
Кількість помилок у документах	15/місяць	3/місяць	-80%
Економія на логістиці, грн/рік	–	250 000	+250 000

Джерело: сформовано автором

Автоматизація зменшить навантаження на персонал, підвищить оперативність і точність рішень, а також дозволить зекономити кошти на логістиці й обліку.

Реалізація трьох запропонованих стратегій – впровадження нормування запасів, застосування ABC/XYZ-аналізу та автоматизація управління МТЗ – дасть змогу ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» оптимізувати обсяги зберігання, знизити витрати, уникнути дефіцитів, забезпечити стабільність виробництва та покращити фінансові результати. У комплексі ці заходи формують основу ефективної логістичної системи підприємства.

3.2. Впровадження сучасних технологій і автоматизація управлінських процесів

У сучасних умовах інтенсивного розвитку аграрного сектору та постійного зростання вимог до ефективності господарювання автоматизація управління матеріально-технічними запасами (МТЗ) є стратегічним пріоритетом. Для підприємства ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ», яке працює на ринку з високим рівнем конкуренції та сезонністю виробництва, автоматизовані системи дають можливість своєчасно забезпечувати виробництво ресурсами, мінімізувати втрати, знижувати витрати та підвищувати контроль.

Першочерговим етапом є впровадження повнофункціональної ERP-системи (Enterprise Resource Planning), яка об'єднує всі підрозділи підприємства в єдиний цифровий простір. Зокрема, модуль управління запасами забезпечує автоматичний облік надходження, видачі, переміщення та списання матеріалів, що дозволяє зменшити людський фактор та покращити точність даних.

Таблиця 3.4

Переваги ERP-системи для управління МТЗ на ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ»

Функція ERP-модуля	Результат для підприємства
Автоматичний облік руху МТЗ	Точність і своєчасність інформації
Інтеграція з закупівлями	Планування закупівель відповідно до фактичного споживання
Генерація звітності	Зниження витрат часу на підготовку звітів
Сповіщення про критичні залишки	Уникнення дефіцитів і простоїв

Джерело: сформовано автором

Після впровадження ERP-системи очікується зниження витрат на управління запасами на 15–20% і зменшення часу обробки інформації в 2–3 рази [1].

Для підвищення точності та оперативності складського обліку доцільно впровадити штрих-кодування та RFID-технології. Це дозволяє в режимі реального часу відслідковувати рух матеріалів на складі, спростити інвентаризацію, уникати плутанини та крадіжок.

Таблиця 3.5

Порівняння ефективності ручного та автоматизованого обліку МТЗ

Показник	Ручний облік	Штрих-коди/RFID	Зміна
Тривалість інвентаризації	3 дні	4 години	-83%
Похибка обліку	7–10%	0,5–1%	-90%
Кількість персоналу на складі	10 осіб	6 осіб	-40%

Джерело: сформовано автором

Інтеграція RFID дозволяє в реальному часі відстежувати місцезнаходження МТЗ, а також зменшує кількість втрат і крадіжок на 30–50% [4].

Мобільні додатки та хмарні сервіси дають змогу відповідальним працівникам ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ» здійснювати контроль і управління МТЗ із будь-якого пристрою в будь-якому місці. Це забезпечує швидке реагування на зміну ситуації, оперативне узгодження закупівель, контроль залишків.

Можливості хмарних сервісів:

- Доступ до актуальної інформації 24/7.
- Миттєве оновлення даних про залишки та потребу.
- Синхронізація з бухгалтерським і логістичним модулями.
- Підтримка електронного документообігу.

Приклад: Завідувач складу, перебуваючи на полі, може за допомогою планшета сформулювати заявку на добрива, яка одразу потрапляє в ERP, узгоджується керівником і передається постачальнику.

У довгостроковій перспективі ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ» може розглянути використання алгоритмів штучного інтелекту для прогнозування попиту на МТЗ, виявлення аномалій у закупівлях, оптимізації маршрутів доставки. Наприклад, AI-аналіз історичних даних дає змогу:

- Передбачити необхідність у добривах на основі погодних умов і прогнозу врожаю.
- Автоматично формувати замовлення.
- Аналізувати ефективність постачальників.

Впровадження сучасних цифрових технологій в управління МТЗ на ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» забезпечить не лише оперативність та точність обліку, а й зменшить витрати, ризики втрат і неефективного використання ресурсів. Комплексна автоматизація процесів – це шлях до створення гнучкої, аналітично обґрунтованої та конкурентоспроможної системи управління запасами, що повністю відповідає сучасним вимогам аграрного ринку.

3.3. Рекомендації щодо зниження витрат на утримання матеріально-технічних запасів

Зниження витрат на утримання матеріально-технічних запасів (МТЗ) є важливою умовою підвищення ефективності діяльності підприємства, особливо у сфері сільського господарства, де вартість ресурсів суттєво впливає на загальний рівень собівартості продукції. Для ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ», яке оперує великими обсягами сировини, добрив, пального та інших МТЗ, оптимізація витрат на зберігання, облік і управління запасами має стратегічне значення.

Найпершою рекомендацією щодо скорочення витрат на утримання МТЗ є впровадження системи раціонального нормування запасів. Надмірне накопичення матеріалів призводить до «замороження» обігових коштів, зростання витрат на зберігання, охорону, ризику псування та морального старіння. У той час як надто малі залишки можуть спричинити перебої у виробництві.

Для досягнення балансу слід розробити оптимальні нормативи мінімального, максимального та страхового запасу для кожного виду матеріалів з урахуванням сезонності, постачальницьких умов і виробничих графіків. Сучасні цифрові системи дозволяють автоматично контролювати ці параметри та формувати попереджувальні сигнали у разі відхилення від оптимальних значень.

Одним із джерел економії є централізація закупівельних процесів, яка дозволяє уникнути дублювання заявок з різних підрозділів, а також забезпечує вигідніші умови співпраці з постачальниками. Об'єднання дрібних замовлень у великі партії знижує вартість одиниці продукції за рахунок оптових знижок, а також зменшує частоту транспортувань і пов'язані з ними витрати.

ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» доцільно впровадити політику стратегічної взаємодії з постачальниками, укладаючи довгострокові договори

з фіксованими цінами, умовами доставки «just-in-time» (точно в строк) і гнучким графіком поставок. Це дозволить уникати надмірних запасів і ризиків зростання цін.

Великою статтею витрат є утримання складських приміщень, зокрема витрати на енергоносії, охорону, персонал, амортизацію обладнання. Щоб мінімізувати ці витрати, доцільно провести аудит ефективності використання складських площ. Виявлення нерентабельних чи неефективно використовуваних складів дозволить оптимізувати логістичну структуру, об'єднати запаси в одному центрі або, навпаки, наблизити їх до виробничих об'єктів з урахуванням вартості транспортування.

Також важливо забезпечити використання сучасного стележного обладнання, що дозволяє зберігати більше товару на меншій площі, і впровадити системи WMS (Warehouse Management System) для управління складом, які забезпечують точний облік, оптимальне розміщення запасів, зменшення простоїв персоналу.

Ще одним напрямом зниження витрат є залучення спеціалізованих логістичних компаній (аутсорсинг), які беруть на себе зберігання, транспортування, оформлення документів, контроль залишків. Це особливо актуально у міжсезоння або для окремих видів МТЗ, які потребують спеціальних умов зберігання (наприклад, хімікати чи ПММ).

Завдяки аутсорсингу ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» може зменшити постійні витрати, уникнути інвестицій у будівництво нових складів, перекласти частину ризиків на контрагента, зберігаючи при цьому контроль за ключовими логістичними процесами через автоматизовані інтерфейси обліку.

Втрати запасів у результаті списань, крадіжок, псування чи неправильного обліку часто становлять значну частку непрямих витрат. Для їх мінімізації доцільно впровадити автоматизовану систему внутрішнього контролю, яка передбачає:

- регулярні інвентаризації з використанням мобільних сканерів або RFID-міток;
- розмежування прав доступу до складів і облікових систем;
- контроль за дотриманням умов зберігання (температура, вологість);
- аналіз відхилень між обліковими й фактичними залишками.

Впровадження таких заходів дозволяє знизити втрати до мінімуму, підвищити достовірність звітності та запобігти шахрайству.

Важливою складовою оптимального управління запасами є ротація матеріалів за принципом FIFO (першим надійшло – першим витрачається), особливо для ресурсів, що мають обмежений термін зберігання або піддаються моральному зносу (наприклад, насіння, засоби захисту рослин, технічні комплектуючі). Запровадження автоматичних нагадувань про закінчення терміну придатності або граничні дати використання допомагає уникати списань та зниження якості продукції.

Отже, зменшення витрат на утримання матеріально-технічних запасів можливе за рахунок системного підходу до управління, що охоплює як внутрішню логістику, так і взаємодію із зовнішніми контрагентами. Для ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» основними напрямками оптимізації є: централізація закупівель, впровадження сучасних облікових систем, ефективне використання складських потужностей, підвищення прозорості та контролю обігу МТЗ. Комплексна реалізація запропонованих заходів дозволить не лише знизити витрати, а й зміцнити позиції підприємства на аграрному ринку.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання курсової роботи на тему «Управління матеріально-технічними запасами підприємства» було здійснено комплексне дослідження теоретичних положень, практики та проблем управління запасами на прикладі одного з найбільших агропромислових підприємств України – ТОВ «Фірма «АСТАРТА-КИЇВ». Отримані результати дозволяють зробити такі висновки.

У першому розділі було визначено теоретико-методологічні засади управління матеріально-технічними запасами на підприємстві. Уточнено сутність матеріально-технічних запасів як частини оборотних активів, які забезпечують безперервність виробництва та є основою ресурсного забезпечення. Запаси класифікуються за призначенням, економічною природою, місцем зберігання, джерелами формування, швидкістю обігу тощо, що забезпечує гнучкість управлінських рішень.

Розглянуто ключові принципи управління запасами – економічну доцільність, оперативність, плановість, раціональність постачання та екологічність. Окреслено сучасні методи управління, зокрема нормування, застосування мінімального та максимального рівнів запасів, використання концепцій JIT, MRP, ABC- та XYZ-аналізів. Визначено, що ефективне управління можливе лише за умов впровадження інформаційних технологій, прогнозування попиту та систем внутрішнього контролю.

Також проаналізовано фактори, що впливають на ефективність управління МТЗ: внутрішні (організаційна структура, кваліфікація персоналу, система обліку і контролю) та зовнішні (ринкова кон'юнктура, логістика, законодавство, політична ситуація). Зроблено висновок, що цифровізація та впровадження ERP/WMS-систем стають основою ефективного управління в умовах агробізнесу.

У другому розділі було здійснено характеристику діяльності ТОВ «ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ» як вертикально інтегрованого агропромислового холдингу, що об'єднує десятки підприємств у сфері агровиробництва, переробки, зберігання та експорту продукції. Підприємство функціонує у високоризиковому, сезонному середовищі, що потребує зваженого підходу до формування та регулювання запасів.

Проведено аналіз динаміки обсягів виробництва, чисельності персоналу, доходів, витрат і фінансових результатів. У 2023 році попри скорочення обсягів виробництва (зокрема кукурудзи та сої), підприємство досягло зростання чистого доходу на 24,69%, що свідчить про оптимізацію комерційної діяльності. Проте одночасно з цим зросли витрати за всіма статтями, особливо на адміністративне управління, збут і запаси (на 66,29%).

Було проаналізовано рентабельність підприємства: прибуток від реалізації продукції зріс у 2023 році на 5313 тис. грн, що свідчить про підвищення ефективності основної діяльності. Водночас спостерігалось зниження рентабельності активів і власного капіталу, що свідчить про певну втрату ефективності використання ресурсів. Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком дещо знизилася (з 3,62% до 3,46%).

Отже, незважаючи на позитивну динаміку прибутковості, витрати на зберігання та обіг матеріально-технічних ресурсів залишаються високими, що свідчить про наявність резервів для удосконалення управління запасами.

У третьому розділі було виявлено основні проблеми в управлінні матеріально-технічними запасами підприємства:

- висока вартість зберігання через наявність надлишкових і повільно обертових запасів;
- недостатній рівень автоматизації та інтеграції складських і бухгалтерських систем;
- відсутність системи прогнозування попиту та сезонної оптимізації закупівель;

- недостатня деталізація контролю за залишками у віддалених підрозділах;
- незбалансованість між витратами на утримання запасів і фактичною потребою.

З метою підвищення ефективності запропоновано:

1. Впровадження ERP-системи з модулями обліку, контролю та планування запасів.
2. Перехід до системи динамічного нормування та формування страхових запасів із врахуванням сезонності.
3. Застосування ABC/XYZ-аналізу для пріоритезації управління ключовими групами ресурсів.
4. Централізація закупівельної діяльності та укладання довгострокових контрактів із надійними постачальниками.
5. Впровадження автоматизованої системи інвентаризації (сканери, RFID-мітки, WMS).

Очікуваним результатом реалізації запропонованих заходів стане підвищення оборотності запасів, зниження витрат на їх зберігання, зменшення ризику дефіциту або псування ресурсів та загальне підвищення фінансової ефективності підприємства.

Підсумовуючи, слід зазначити, що ефективне управління матеріально-технічними запасами є однією з ключових складових забезпечення стабільної, прибуткової та конкурентоспроможної діяльності підприємства, особливо в умовах високої волатильності агропромислових ринків. Досвід ТОВ «Фірма «АСТАРТА-КИЇВ» свідчить про значний потенціал для вдосконалення облікових, логістичних і управлінських процедур, що має стати пріоритетом у стратегічному розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабяк Н. Д., Буратчук Н. Ю. Фінансовий контролінг у транснаціональних корпораціях і холдингах. *Фінанси України*. 2012. № 3. С. 110-116.
2. Бодруг Т. М., Гаватюк Л. С. Сутність аналізу та управління фінансовим станом підприємств України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 22(1). С. 20-24.
3. Гнатенко Є. П., Годованюк Н. А. Аналіз фінансового стану підприємства, як один з інструментів з'ясування реальної конкурентоспроможності. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2017. № 2. С. 159- 165.
4. Горбачова О. М., Купіч Б. В. Аналіз фінансового стану підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 50(2). С. 96-99.
5. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15/ed20140101/find?text=%D5%EE%EB%E4%E8%ED%E3%EE%E2%E0+%EA%EE%EC%EF%E0%ED%B3%FF> (дата звернення: 14.05.2025).
6. Директива Європейського Парламенту і Ради 2011/61/ЄС від 8 червня 2011 року про керуючих альтернативними інвестиційними фондами та про внесення змін і доповнень до директив 2003/41/ЄС і 2009/65/ЄС та регламентів (ЄС) № 1060/2009 і (ЄС) № 1095/2010: Міжнародний документ від 08.06.2011 № 2011/61/ЄС. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_003-11/ed20110608#n206 (дата звернення: 15.05.2025).
7. Ділай Н. Г. Роль та складові системи фінансового управління в діяльності холдингових структур. *Молодий вчений*. 2014. - № 9. - С. 39-42.

8. Єлісеєва О. К., Ніколаєва А. В. Аналіз фінансового стану торговельного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 6. С. 27-31.
9. Замула І. В., Травін В. В., Радінович Н. О. Аналіз фінансового стану підприємств хлібопекарської галузі як основа формування механізмів її сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_12_9 (дата звернення: 14.05.2025).
10. Зеліско І. М. Особливості формування і використання фінансових ресурсів аграрних холдингів. *Ефективна економіка*. 2014. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_11_100 (дата звернення: 14.05.2025).
11. Зеліско І. М. Імперативи фінансового забезпечення діяльності аграрних холдингів. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2015. № 1. С. 76-81.
12. Зеліско І. М. Управління фінансовим забезпеченням діяльності аграрних холдингів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 24. С. 7-10.
13. Іванчук Н. В. Фінансова звітність як джерело інформації для аналізу фінансового стану підприємства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія : Економіка*. 2020. № 18. С. 57-61.
14. Ігнатенко А. В., Кабанов В. Г., Харченко О. І. Формування фінансових потоків реструктуризації міжнародних холдингів. *Економіка та держава*. 2009. № 1. С. 17-20.
15. Коваленко О. В., Лихойванова А. О. Особливості експрес-аналізу фінансового стану підприємства. *Вісник Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України. Економічні науки*. 2020. Вип. 1. С. 65-71.
16. Ковальчук Н. Особливості аналізу фінансового стану сільськогосподарських підприємств. *Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія : Економіка АПК*. 2020. № 27. С. 97-100.
17. Колосок В., Ходова Я. Особливості організаційно-методичного підходу до аналізу фінансових результатів промислових підприємств у складі

холдингу. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки.* 2013. Вип. 35(1). С. 27-33.

18. Кондратюк М. В. Формування державного транспортно-промислово-фінансового холдингу на залізничному транспорті України. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2011. № 34. С. 47-48.

19. Косова Т. Д., Сухарев П.М., Ващенко Л.О., Гречина І.В., Деєва Н.Е. Організація і методика економічного аналізу: навч. посібник (за заг. ред проф. Т.Д. Косової). К.: Центр учбової літератури, 2012. 528с.

20. Косова Т.Д., Деєва Н.Е., Ползікова Г.В. Фінансова архітектоніка: потенціал розвитку для економіки, менеджменту, маркетингу. *Інвестиції: практика та досвід.* 2020. №14-15. С.10-16.

21. Косова Т.Д., Деєва Н.Е., Ползікова Г.В. Фінансова архітектура як базис розбудови управління національною економікою. *Економіка та держава.* 2020. №8. С. 49-52.

22. Косова Т.Д., Ярошевська О.В., Соломіна Г.В. Діагностика і регулювання фінансового потенціалу суб'єктів господарювання в системі стратегічного антикризового управління. *Економіка та держава.* 2020. №4. С. 14-18.

23. Косова Т.Д., Ярошевська О.В., Соломіна Г.В. Фінансова діагностика і регулювання потенціалу стратегічного розвитку корпоративних підприємств. *Ефективна економіка.* 2020. №4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/4.pdf (дата звернення: 16.05.2025).

24. Краснікова О. М., Міхалець А. І. Аналіз фінансового стану та його роль в управлінні підприємством. *Бізнес-навігатор.* 2020. Вип. 3. С. 131-134.

25. Лазарева М. Г. Застосування ефекту синергії від централізації функцій у фінансових та економічних розрахунках в холдингах. *Ефективна економіка.* 2014. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_8_14 (дата звернення: 17.05.2025).

26. Лазарева М. Г. Фінансова модель системи управління динамічною стійкістю холдингу. *Економіка промисловості*. 2014. № 4. С. 79-87.
27. Ліснічук О., Шпаковська О. Аналіз фінансового стану як ефективний інструмент управління подальшим розвитком підприємства. *Економічний аналіз*. 2019. Т. 29, № 4. С. 28-34.
28. Мельник А. О., Захарова Ю. І. Аналіз методів оцінки фінансового стану підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 2. С. 252-257.
29. Мулик Т.О., Материнська О.А., Пльонсак О.Л. Аналіз господарської діяльності. К.: Центр учбової літератури, 2017. 288 с.
30. Науменкова С. В. Особливості управління фінансами в холдингових компаніях. *Фінанси України*. 2008. № 1. С. 93-107.
31. Офіційний сайт ТОВ «Фірма «Астарта Київ»». URL: <https://astartaholding.com/> (дата звернення: 20.05.2025).
32. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14/ed20121202/find?text=%CA%EE%ED%F1%EE%EB%B3%E4%EE%E2%E0%ED%E0+%F4%B3%ED%E0%ED%F1%EE%E2%E0+%E7%E2%B3F2%ED%B3F1F2%FC> (дата звернення: 14.05.2025).
33. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 19: Наказ Міністерства фінансів України від 07.07.1999 № 163. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0499-99#Text> (дата звернення: 14.05.2025).
34. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: Наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13/ed20170314#n38> (дата звернення: 14.05.2025).

35. Про холдингові компанії в Україні: Закон України від 15.03.2006 № 3528-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3528-15/ed20160101#n15> (дата звернення: 14.05.2025).

36. Рзаєв Г. І., Слива А. В. Напрями аналізу фінансового стану підприємства у розрізі потреб економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 3. С. 118-120.

37. Романенко О. А. Рейтингова оцінка фінансового стану торговельних холдингів. *Фінанси України*. 2008. № 10. С. 116-125.

38. Сарапіна О. А. Системний аналіз фінансового стану підприємства: методика та напрями вдосконалення. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 2. С. 54-58.

39. Ткаченко А. А., Подзігун Я. В., Кулик Ю. М. Удосконалення аналізу фінансового стану на українських підприємствах: проблеми та шляхи їх вирішення. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2020. Вип. 57. С. 45-53.

40. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / за ред. Косової Т.Д., Сіменко І.В. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 440 с.

41. Ходова Я. О. Методичні питання оцінки ефективності управління фінансовим механізмом промислових підприємств у складі інтегрованого холдингу. *Ефективна економіка*. 2014. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_10_38 (дата звернення: 17.05.2025).

42. Ходова Я. О. Теоретичні підґрунтя управління фінансовим забезпеченням операційної діяльності промислових підприємств у складі вертикально інтегрованих холдингів. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія : Економіка*. 2014. Вип. 8. С. 7-13.

43. Хома І. Б., Ділай Н. Г. Економіко-математичне оцінювання рівня фінансового управління дочірніх підприємств холдингової структури. *Інноваційна економіка*. 2014. № 4. С. 377-382.

44. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15/ru/ed20131011#Text> (дата звернення: 15.05.2025).

45. Яцух О. Методичний підхід до визначення фінансової конкурентоспроможності великих сільськогосподарських підприємств (аграрних холдингів) на світовому аграрному ринку. *Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]*. 2019. № 4. С. 151-174.