

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

Управління формуванням і використанням ресурсів підприємства
(на прикладі ФОП Болотюк, м. Хмельницький)

Назва теми

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 Менеджмент

Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Менеджмент

Назва

Шифр ДРМН.19125.ПЗ

Виконав студент 4 курсу група МН-19-1 Володимир БІЛОУС

Шифр

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник Науковий ступінь, звання Людмила КРИМЧАК

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту та адміністрування Ніла ТЮРІНА

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

_____ _____ 202__ р.

Хмельницький національний університет

Факультет управління, адміністрування та туризму
Кафедра менеджменту та адміністрування
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Шифр, назва

Спеціальність 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент»
Шифр, назва спеціальності та освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри _____

“ _____ ” _____ 202 _____ р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ**

Білоуса Володимира Олеговича

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема. Управління формуванням і використанням ресурсів підприємства (на прикладі ФОП Болотюк, м. Хмельницький)

керівник роботи Кримчак Людмила Анатоліївна, к.е.н., доцент кафедри МА
Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від _____ 2023р. № _____ дод. _____

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 15 червня 2023 р.
3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні основи управління формуванням і використанням ресурсів підприємства. 2. Аналіз ефективності формування і використання ресурсів підприємства «ФОП Болотюк». 3. Шляхи удосконалення системи управління формуванням і використанням ресурсів підприємства
5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Наукові підходи до трактування терміну «ресурси». 2. Типологія ресурсів підприємства. 3. Елементи ресурсного потенціалу підприємства 4. Перелік, коротка характеристика і ефективність використання ресурсів підприємства. 5. Схема системи управління ресурсами підприємства. 6. Основні ТЕП діяльності підприємства «ФОП Болотюк». 7. Бухгалтерський баланс підприємства 8. Динаміка показників ефективності управління ФОП Болотюк. 9. Матриця SWOT-аналізу. 10. Алгоритм оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. 11. Матрична модель визначення загального показника ефективності компонента ресурсного потенціалу. 12. Зведена оцінка ефективності використання елементів ресурсного потенціалу фірми «ФОП Болотюк». 13. ABC-класифікація продукції за 2022 рік. 14. Середньорічні залишки та розклад попиту за об'єднаними позиціями (модель Сілвера). 15. Основні функціональні можливості та переваги програмного продукту Dark Store. 16. Дані для розрахунку ефекту від впровадження нового ПЗ. 17. Розрахунок від розподілу функцій обліку та контролю.

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Кримчак Л.А, доцент каф. МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Кримчак Л.А, доцент каф. МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Кримчак Л.А, доцент каф. МА		
4. Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання _____ 2023р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	квітень 2023	
2.	Одержання індивідуального завдання	квітень 2023	
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	квітень 2023	
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	квітень 2023	
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	квітень 2023	
6.	Підготовка першого розділу	травень 2023	
7.	Підготовка другого розділу	травень 2023	
8.	Підготовка третього розділу	травень 2023	
9.	Підготовка висновків	червень 2023	
10.	Здача науковому керівнику	червень 2023	
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	червень 2023	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	червень 2023	
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	червень 2023	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	червень 2023	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	червень 2023	
16.	Захист дипломної роботи	червень 2023	

Студент

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Білоус В.О. Управління формуванням і використанням ресурсів підприємства (на прикладі ФОП Болотюк, м. Хмельницький). Керівник роботи – к.е.н., доцент кафедри МА Кримчак Л.А. Дипломна робота бакалавра: 85 с., 15 рисунків, 25 таблиць, 30 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВА, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ.

Розглянуто теоретичні основи управління формуванням і використанням ресурсів підприємства. Досліджено сутність, склад та види ресурсів організації. Представлено методи формування та показники ефективності використання ресурсів фірми. Визначено фактори підвищення ефективності системи управління ресурсним потенціалом підприємства.

Представлено загальну характеристику підприємства та проведено аналіз техніко-економічних показників за 2020-2022 роки. Досліджено ефективність системи управління ресурсами підприємства. За результатами проведеного аналізу впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на управління ресурсами підприємства побудовано розширену SWOT-матрицю та зроблено відповідні висновки щодо напрямків удосконалення системи управління ресурсним потенціалом фірми.

За результатами аналітичного дослідження визначено шляхи удосконалення системи управління формуванням і використанням ресурсів підприємства. Представлено пропозиції щодо оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу організації та його компонентів для вибору стратегічних напрямків розвитку. Розроблено рекомендації щодо оптимізації методів управління складськими запасами підприємства «ФОП Болотюк». Представлено економічне обґрунтування пропозицій щодо використання інформаційних технологій в управлінні матеріально-технічними ресурсами підприємства.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	5
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ І ВИКОРИСТАННЯМ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Ресурси підприємства: основні поняття, класифікація видів та їх характеристика	7
1.2 Методи формування та використання ресурсів підприємства	11
1.3 Фактори підвищення ефективності управління ресурсами підприємства	14
2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ І ВИКОРИСТАННЯМ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА «ФОП БОЛОТЮК»	18
2.1 Загальна характеристика підприємства та основних техніко-економічних показників діяльності	18
2.2 Аналіз ефективності системи управління ресурсами підприємства	24
2.3 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства	29
3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ І ВИКОРИСТАННЯМ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА	34
3.1 Пропозиції щодо оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу організації та його компонентів для вибору стратегічних напрямків розвитку	34
3.2 Рекомендації щодо оптимізації методів управління складськими запасами підприємства «ФОП Болотюк»	38
3.3 Економічне обґрунтування пропозицій щодо використання інформаційних технологій в управлінні матеріально-технічними ресурсами підприємства	45
ВИСНОВКИ	51
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	54
ДОДАТКИ	57

ВСТУП

На даний час у багатьох підприємств малого та середнього бізнесу спостерігається зниження забезпеченістю власними ресурсами, знижується індекс підприємництва, уповільнюється фінансування, що призводить до значного падіння їх конкурентоспроможності. Виходячи з цього, виникає потреба у посиленні роботи підприємства в сфері оптимального формування та ефективного управління основними складовими ресурсного потенціалу.

Проблемі ефективного управління ресурсами підприємства в економічній науці завжди приділялося достатньо уваги. Разом з тим динамізм сучасних економічних процесів, зміна умов господарювання підприємств змушує по-новому підійти до розгляду ресурсів підприємства та управління ними. Звісно ж, що тільки системний підхід може допомогти створити науково обґрунтовану теоретичну базу для правильного вироблення та подальшого використання конкретних засобів та процедур управління ресурсами.

Проблематика підвищення ефективності управління ресурсами підприємства та забезпечення раціонального використання його ресурсного потенціалу досліджувалася в працях багатьох українських вчених та аналітиків. Серед них можна назвати Н.Г. Міценка, Г.М. Александрову, М.Р. Тимощука, О.Є. Кузьміна, Р.В. Фецура, С.В. Мочерного, Е.В. Лапіна, С.Е. Сердака та інших.

Актуальність необхідності удосконалення процесів формування та ефективного використання ресурсів мікропідприємства в сфері автосервісу визначила напрямок дослідження, мету та завдання дипломної роботи.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних і методичних аспектів формування та раціонального використання ресурсів фірми та розробка практичних пропозицій щодо підвищення ефективності управління ресурсами підприємства на прикладі ФОП Болотюк.

Для досягнення зазначеної мети сформовано такі завдання:

– визначити економічну сутність поняття «ресурси», «ресурси

підприємства», навести класифікацію та характеристику їх видів;

- розглянути методи формування та раціонального використання ресурсів підприємства;

- дослідити фактори підвищення ефективності управління ресурсами в сучасних умовах розвитку;

- здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності фірми;

- проаналізувати склад та структуру ресурсів підприємства, надати оцінку ефективності використання ресурсів фірми;

- визначити резерви та обґрунтувати рекомендації щодо підвищення ефективності системи управління формуванням та використанням ресурсів підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси формування та ефективного використання ресурсів підприємства ФОП Болотюк (м. Хмельницький). Предметом дослідження є управлінські відносини, що виникають у процесі формування та ефективного використання ресурсів мікропідприємства.

Як науковий інструментарій у ході дослідження використано методи та прийоми системного, логічного, порівняльного та економічного аналізу, синтезу управлінських рішень та підходів, метод статистичних групувань, емпіричний метод, графічний метод. Для обґрунтування висунутих у роботі пропозицій застосовувалися системний, процесний та інші підходи, а також принципи послідовності, взаємопов'язаності, ефективності, вимірності тощо.

Інформаційною основою дослідження послужили матеріали науково-практичних конференцій; монографії; матеріали з проблематики, що вивчається, представлені в періодичних виданнях, Інтернет-ресурси та інші джерела. Поряд із цим використовувалися дані бухгалтерської (фінансової) та статистичної звітності мікропідприємства ФОП Болотюк; нормативно-методичні та законодавчі акти державних органів управління.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ І ВИКОРИСТАННЯМ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Ресурси підприємства: основні поняття, класифікація видів та їх характеристика

В даний час, коли ресурси стають все більш дорогими та обмеженими, дуже важливо виявити стратегічні напрями діяльності підприємства та сконцентрувати достатні ресурси на ключових аспектах бізнесу. Зростання бізнесу все меншою мірою залежить від зовнішньої сфери і все більше від ефективності використання внутрішніх ресурсів підприємства, оскільки відмінності між ресурсними можливостями породжують великі відмінності в їх господарських результатах. Стійкий успіх в конкурентній боротьбі та зростання інвестиційної привабливості підприємства залежить від наявності у нього власних, важких для відтворення іншими організаційних компетенцій та ресурсів. Важливо виявити та розвивати ключові ресурсні можливості, використання допоміжних чи нерентабельних ресурсів потрібно раціоналізувати.

Сучасні наукові дослідження оцінки ресурсів зосереджені переважно у галузі промислового виробництва. Недостатньо глибоко вивчено управління ресурсами підприємств малого бізнесу як фактора, що значною мірою визначає якість та ефективність діяльності організацій, зокрема ринку автосервісу.

Ресурси у широкому розумінні є джерелами та передумовами отримання необхідних людям матеріальних і духовних благ. Категорія «ресурс» має універсальний, міждисциплінарний та багатоаспектний характер: ресурси (від франц. *resource* – допоміжний засіб) – «кошти, цінності, запаси, можливості, джерела засобів, доходів (наприклад, природні ресурси, економічні ресурси)» [1]. Ресурси розглядаються як вся сукупність матеріальних і нематеріальних сил, які можуть використовуватися при виробництві продукції, товарів і послуг.

Важливим є той факт, що загальноприйнятого визначення та класифікації ресурсів не існує. Ресурси можуть розумітися ширше, ніж чотири відомих фактори виробництва: капітал, природні ресурси, підприємницькі здібності, праця. Але всі можливі види ресурсів поєднують загальні характеристики, головні з яких – можливість використання у виробництві, обмеженість у короткостроковому періоді та, нарешті, взаємозумовленість як взаємозалежність.

За твердженням Н.І. Верхоглядової, «найбільш повним є комплексний підхід до визначення сутності терміна «ресурси». За цим підходом, ресурси — це запаси, цінності, можливості та джерела їх формування. Дійсно, запаси є основною складовою — матеріальною частиною ресурсів. Цінності розширюють коло ресурсів нематеріальними складовими. Можливості характеризують ті нематеріальні складові ресурсів, які на даний момент не є цінними, але можуть бути потенційно залученими, а отже, впливають на діяльність суб'єкта господарювання як в теперішньому, так і в майбутньому» [2, с. 29].

Різні підходи до визначення сутності терміна «ресурси» узагальнено представлено рисунком А.1 [2, с. 28], склад ресурсів та їх змістовна характеристика – в табл. А.2 [3, с. 19].

Відповідно до ресурсної концепції (її напрями розглядаються в роботах П.Ф. Друкера, Дж. Барні, Дж. Б. Куїнна, Г. Мінцберга.), основними ресурсами підприємства є відчутні та невідчутні ресурси. Відчутні ресурси – це матеріальні, фінансові та людські ресурси. Невідчутні ресурси реалізуються через організаційні процеси, організацію праці та організацію виробництва. У період активного зростання підприємства, а також у період сталого економічного розвитку в суспільстві найбільш важливими для підприємства, безумовно, є ресурси, що відчутно, і ефективно управління ними. У період занепаду підприємства або в період фінансово-економічної кризи значно більша увага на підприємстві приділяється її невідчутним ресурсам.

В економічній теорії і практиці також широко використовується поняття «економічні ресурси», яке є одним з основних економічних категорій.

У загальному випадку економічні ресурси являють собою сукупність

джерел, які забезпечують здійснення конкретної господарської діяльності незалежно від того, які суб'єкти її здійснюють, та в чому полягають їхні цілі. Як зазначається в [4, с. 55], «економічні ресурси (ER) — частина ресурсів, які використовуються в господарській діяльності для виробництва, обміну, розподілу та споживання матеріальних і духовних благ, задоволення дедалі більших потреб населення».

Поряд з терміном «ресурси» в економічній науці введено поняття ресурсів підприємства, які прийнято розуміти як «сукупність матеріальних, фінансових, інформаційних засобів та інтелектуальних можливостей, які потенційно можуть бути використані в процесі створення товарів, послуг та інших цінностей» [1].

Вивчення різних підходів та узагальнення результатів наукових досліджень щодо трактування терміна «ресурси» дозволяє на сьогодні обрати його найбільш чітко визначення, де «ресурси представляють собою сукупність елементів, які можуть бути використаними людиною для життєдіяльності та залученими в процес праці для виробництва різноманітних споживчих вартостей» [2, с. 30].

Класичний склад ресурсів, прийнятий у сучасній теорії, трактується як фактори виробництва. Фактори виробництва – це ресурси, які за залученні у виробництво, формують відповідні доходи. Проте «не кожен ресурс стає фактором виробництва, а тільки економічний» [4, с. 55]. Ключовим для підприємства є фінансові та виробничі ресурси. До фінансових ресурсів відносяться кошти, дебіторська заборгованість, цінні папери, фінансові вкладення, участь у статутному капіталі інших організацій, які використовуються та створюються, коли підприємство взаємодіє із зовнішнім середовищем, здійснюючи господарські операції за участю іншої організації. До виробничих ресурсів відносяться основні та оборотні виробничі фонди, трудові ресурси, інші ресурси, що безпосередньо використовуються в процесі виробництва продукції.

Важливим фактором підприємницької діяльності є інформація, та її специфічної формою є унікальна технологія найефективнішого використання решти чинників, виступаючих як ресурси. У ряді використовуваних підприємством ресурсів нині особливу роль набувають нематеріальні ресурси та активи. До них

належать об'єкти інтелектуальної та промислової власності, а також інші ресурси нематеріального походження.

Ресурси використовуються комерційними та некомерційними організаціями, індивідуальними підприємцями. Економічні ресурси торгівлі – це сукупність ресурсів, які використовуються у торгівельній діяльності, включаючи матеріальні (основні фонди та оборотні активи), трудові, ергономічні, товарні, інформаційні, капітальні ресурси (капітал). Як економічні ресурси розглядаються і фінансові ресурси, грошовий капітал.

Проаналізувавши існуючі підходи до типології ресурсів підприємства (табл. А.3), «зупинимося на розподілі ресурсів за фізичним змістом, що передбачає їх поділ на чотири основні види ресурсів: матеріальні, людські, фінансові та інформаційні» [5, с. 105], що представлені на рисунку А.4.

Ресурси організацій, які працюють на автомобільного ринку, в тому числі і послуг автосервісу, не обмежуються лише матеріальними, а включають і нематеріальні ресурси, успіх автомобільного бізнесу безпосередньо залежить від популярності бренду, тому склад інтеграційної сукупності ресурсів є доцільним доповнити репутаційними.

Таким чином, інтегрована сукупність ресурсів підприємств автомобільного ринку та фірм, які надають послуги автосервісу, на нашу думку, включає: кадрові, матеріальні, технічні та фінансові ресурси (традиційні для економічної науки); організаційно-управлінські, інформаційно-комунікаційні, технологічні (їх виділяють сучасні дослідники), доповнені репутаційними. Універсальність запропонованого складу ресурсів організації, у тому числі і для мікропідприємств, як і працюють на ринку автосервісу, дозволяє центрувати будь-який із слабо розвинених елементів та акумулювати резерви для підвищення ефективності його використання.

З урахуванням проаналізованих підходів підсумуємо, що розглядати ресурси необхідно не просто як набір чи суму елементів, а як інтеграційну сукупність, де всі ресурси взаємопов'язані і взаємозалежні, та склад їх формується з урахуванням специфіки діяльності організації.

1.2 Методи формування та використання ресурсів підприємства

Успішність функціонування організації значною мірою визначається забезпеченістю ресурсами, їхньою структурою, швидкістю оновлення, ефективністю використання, рівнем розвиненості та спеціалізації ресурсів. У масштабах підприємства ці чинники визначаються його ресурсним потенціалом. При цьому сам ресурсний потенціал формується як певна комбінація різних груп наявних у підприємств, ресурсів. Кожен з них має свою самостійну галузь формування, використання та розвитку.

Для досягнення будь-якої мети суб'єкта господарювання – поточної чи стратегічної – ресурсний потенціал повинен являти собою не просто механічний набір окремих видів ресурсів, а систему взаємопов'язаних оптимальних кількісних та якісних ресурсних пропорцій. Тому для формування такого ресурсного потенціалу необхідно ефективно управляти процесом його створення, оновлення, розвитку та використання.

Нині існують дві основні позиції питання формування ресурсного потенціалу, пов'язані з рівнями функціонування економіки. Більшість дослідників вважає, що ресурсний потенціал формується на макрорівні [6; 7]. Дж. Саланчик, Дж. Пфєффер і Говардом Олдрічем розроблені основні положення теорії ресурсної залежності, які зводяться до наступного. Жодне підприємство не може створити всі необхідні йому ресурси та зробити себе самодостатнім. Тому воно бере їх із зовнішнього середовища, яке розуміється як сукупність ресурсних ніш, іншими словами підприємств – джерел ресурсів. Суть взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем (іншими підприємствами) – прагнення знизити ресурсну залежність від інших та підвищити їхню залежність від себе. Ступінь залежності підприємства від інших визначається важливістю необхідного ресурсу, монополією іншого підприємства на контрольований ресурс та здатністю підприємства, що контролює ресурс, розпоряджатися ним.

У свою чергу, інша група дослідників розглядає ресурсний потенціал як

мікроекономічну категорію у вигляді сукупності наявних у розпорядженні підприємства ресурсів та пов'язують його з отриманням максимального ефекту та їх раціональним використанням. Питання формування ресурсного потенціалу та визначення оптимальних базових ресурсних пропорцій мікроекономічних систем входять до компетенції завдань стратегічного менеджменту та можуть бути успішно вирішені лише у комплексі заходів, що забезпечують стійке та ефективний розвиток підприємства в умовах нестабільного середовища його функціонування. Основним інструментом адаптації організації до прогнозованих змін умов господарювання є перерозподіл ресурсів та коригування ресурсних пропорцій, що реалізуються в рамках концепції тактичного управління ресурсами та використання потенціалу господарюючого суб'єкта.

Розглядаючи ресурсний потенціал торговельного підприємства малого бізнесу, його можна визначити як сукупність ресурсів, що у процесі розподілу та обміну матеріальних та нематеріальних благ і послуг, об'єднаних управлінськими відносинами у створенні, формування яких забезпечує її конкурентоспроможність і стратегічний розвиток.

Сукупність усіх приватних потенціалів індивідуальних видів ресурсів, кожен з яких окремо характеризується своїми кількісними та якісними параметрами та внутрішньою структурою, у межах певної організаційної обмеженості формує ресурсний потенціал суб'єкта господарювання. Структура потенціалу відображає специфіку підприємства, особливості його діяльності, і навіть впливає на оцінку його вартості.

Ґрунтуючись на запропонованому визначенні ресурсного потенціалу, специфіці торгових підприємств малого бізнесу та факторах (функціональних, визначальних функціональну діяльність; організаційних, визначальних організацію (спосіб управління) цією діяльністю; ресурсних, що характеризують ресурси, необхідні для організації діяльності та доступності конкурентних переваг), які зумовлюють діяльність підприємства, пропонується наступний склад ресурсного потенціалу торгового підприємства малого бізнесу (рисунок А.5).

1. Фінансово-майновий потенціал, що показує співвідношення власного,

залученого, позикового капіталу, можливості залучення додаткових фінансових ресурсів, наявність високоліквідних активів; сукупність коштів підприємства, що під контролем організації.

2. Кадровий потенціал, який характеризує чисельний та професійно-кваліфікаційний склад працівників, їх інтелектуальний рівень та здатність до навчання та розвитку, можливості для навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

3. Інформаційно-комунікативний потенціал, який відображає обсяг інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства та можливості його збільшення, відповідає на запитання: яку продукцію реалізує підприємство, який сьогодні попит на неї та які перспективи, рівень маркетингових досліджень – потенціал продажів товарів, і навіть перспективи розвитку потреб.

4. Організаційно-підприємницький потенціал – це об'єднувальна здатність для створення кумулятивного ефекту, що розуміється як уміння ефективно поєднувати всі ресурси підприємства, управлінців (менеджерів) усіх рівнів та напрямків діяльності внутрішнього та зовнішнього. характеру, а також ефективність організації: структура, адаптивність, організаційна культура, динаміка управлінських процесів, механізм прийняття та реалізації рішень та застосування інновацій тощо.

Кількісні характеристики даних компонентів визначають їх обсяг та темпи змін складових ресурсів, а якісні характеристики відображають потенційну здатність кожної одиниці ресурсів задовольняти потреба у них.

Найважливішою умовою стабільного функціонування кожного підприємства є ефективне використання обмежених ресурсів. Резерви підвищення ефективності використання ресурсів, альтернативи чи можливості їх використання є потенціалом підприємства. Слід зазначити, що у практиці класичний склад ресурсів трансформувався у складний симбіоз матеріальних і нематеріальних ресурсів, які мають різні показники ефективності.

В таблиці А.6 подано одиничні та загальні показники ефективності використання ресурсів. Більшість цих показників відомі в економічній літературі.

Однак, на практиці перед вищим керівництвом часто гостро постає питання оперативного прийняття оптимального рішення для управління змінами, що впливають на ефективність роботи підприємства під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. І тому не можна використовувати велику кількість приватних показників для об'єктивної оцінки в цілому по підприємству динаміки економічної ефективності за певний період.

Представлена система загальних та приватних показників ефективності використання ресурсного потенціалу дозволить господарюючим суб'єктам:

1. Охоплювати всі види наявних ресурсів.
2. Повністю враховувати елементи витрат, що здійснюються.
3. Визначати рівень впливу кожного чинника на дохідність і прибутковість витрат.

Така система оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу передбачає весь комплекс елементів, які в обов'язковому порядку варто враховувати суб'єктам господарювання для об'єктивного обчислення загальних та приватних показників, що характеризують рівень його реалізації та ефективності використання з урахуванням специфіки діяльності підприємств. Запропонована методика оцінки ефективності використання ресурсів організації представлена дозволяє визначити проблемні зони, виявити резерви зростання та розробити управлінські рішення щодо підвищення ефективності діяльності.

1.3 Фактори підвищення ефективності управління ресурсами підприємства

Діяльність будь-якого підприємства спирається на ефективну управлінську парадигму, що виявляється у конкурентоспроможному функціонуванні об'єкта управління. Це стосується управління ресурсами, що є однією з найважливіших і складних частин менеджменту. Управління ресурсами підприємства становить основу його фінансово-господарську діяльність. Чим ефективніше таке

управління, тим вищі економічні та соціальні показники, яких підприємство здатне досягти. Першочергове завдання менеджерів – щодня удосконалювати навичку оцінки наявних ресурсів та їх ефективного перерозподілу відповідно до стратегії розвитку підприємства.

На сьогоднішній день зміна характеру, структури та змісту управління ресурсами на підприємствах, осмислення їхньої природи, аналіз засобів та методів управління – все це є умовою підвищення ефективності управління сучасним підприємством. Воно має забезпечити не тільки зростання реальної віддачі від використання ресурсів та підтримання стійкого стану підприємства, але також створення та максимальне використання можливостей підприємства. Іншими словами, стратегічною метою управління ресурсами є ефективна та повна реалізація потенціалу підприємства, а також забезпечення його довготривалих конкурентних переваг. Результатами ефективного руху ресурсів підприємства є: зростання прибутку, підвищення рівня задоволення потреб підприємства, забезпечення фінансової стійкості, забезпечення зростання добробуту власників та його працівників, збільшення ринкової вартості підприємства та інші.

Аналіз теорії та практики управління ресурсами підприємства показав, що найважливішим напрямом його вдосконалення є застосування системного підходу. При цьому змінюються цілі та зміст управління (таблиця А.7).

Розроблений склад цілей, завдань та функцій дає можливість деталізувати цілі управління ресурсами, сформулювати повний склад функцій з управління та послідовність їх виконання, використовувати відповідні методи та інструменти щодо прийняття управлінських рішень (див. рис. А.8, [4, с. 70]).

Управління ресурсами підприємства представляється у вигляді системи – сукупності взаємозалежних та взаємозалежних елементів, у тому числі:

1. Моніторинг та достовірне прогнозування попиту. Прогнозування є передплановою стадією та представляє собою науково обґрунтоване судження про можливість стану об'єкта в майбутньому або про варіанти шляхів та терміни досягнення цих станів. Достовірність прогнозу безпосередньо залежить від достовірності та оперативної значущості даних, які покладені в його основу, тому є

необхідним постійний моніторинг стану об'єкта (організації), зовнішнього та внутрішнього середовища. В умовах коливання попиту при прогнозуванні ключову роль відіграє виділення і аналіз сезонних змін, що впливають на лінію тренда.

2. Аналітичне планування продажу та закупівлі товарів (продукції). На основі збору та аналізу даних, у тому числі прогнозних, здійснюється планування діяльності організації, визначаються кількісні та якісні характеристики необхідних ресурсів. Аналітичне планування має на увазі скоординовану систему бізнес-процесів, що складається з трьох основних блоків: планування бізнес-процесів, інформаційна база та моніторинг середовища. При цьому доцільне застосування методів динамічного та імітаційного моделювання.

3. Підбір оптимальних методів обліку та управління витратами. В умовах, коли ціна товару в тій чи іншого ступеня визначається ринком, стає необхідним стратегічний аналіз витрат (SCA), як інструмент іншого підходу до ціноутворення, коли собівартість сприймається як цільовий показник, заснований на вивченні показників ємності ринку та конкурентоспроможної ціни. При цьому основним завданням стратегічного аналізу та управління витратами (як складової частини управління ресурсами організації) стає конструювання такого ланцюга формування вартості, яка б призвела до утворення собівартості виробленої продукції, меншої або рівної цільової. Ця концепція співвідноситься як з функціональним підходом до управління витратами (ABCM), так і з процесно-орієнтованим обліком витрат (ПОУ) – його найбільш сучасною версією.

4. Визначення, розрахунок та оперативний контроль основних показників – від використання набору ключових фінансово-економічних показників до впровадження на підприємстві збалансованої системи показників. Цей елемент управління необхідний для аналізу ефективності використання ресурсів, своєчасного коригування та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Таким чином, система ефективного управління ресурсами підприємства повинна складатися з таких елементів: постійного моніторингу та достовірного прогнозування попиту; аналітичного планування продажу та виробництва; відбору оптимальних методів обліку та управління витратами; визначення, розрахунку та оперативного контролю основних показників діяльності підприємства.

Основою ефективного управління ресурсами підприємства є діагностика, метою якої виступає ідентифікація та оцінка слабких та сильних сторін реальних та потенційних ресурсів, у тому числі ідентифікація потреб у них, можливостей їх придбання та факторів, що на них впливають. Управління тільки внутрішніми ресурсами не дозволяє підприємству досягти бажаних результатів, «результат є продуктом системного поєднання ресурсів у ході діяльності» [4, с. 128].

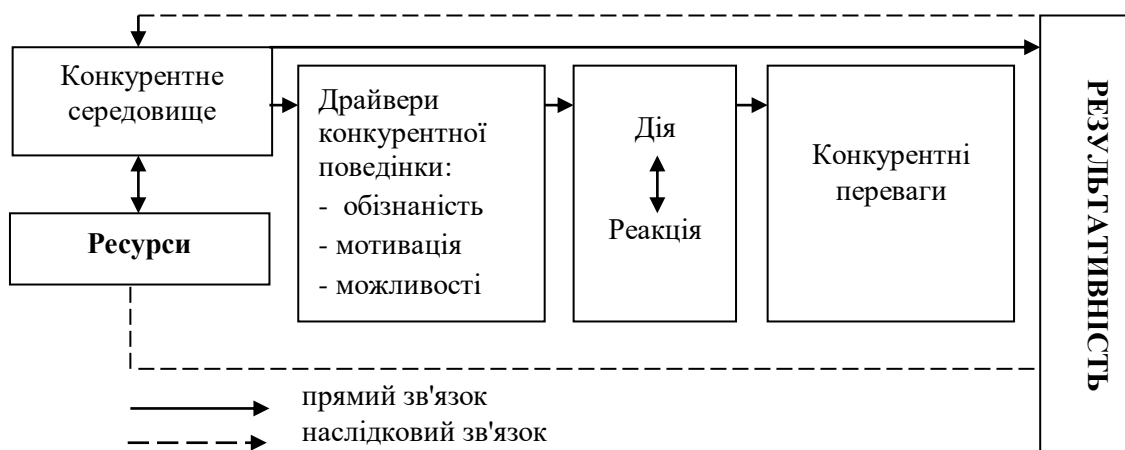


Рисунок 1.4 – Логічний зв'язок між ресурсами підприємства та результативністю його діяльності [4, с. 128]

Це пов'язано з посиленням інтеграційних процесів у діловому світі, внаслідок яких формується масштабна система, що поєднує внутрішню сферу бізнесу підприємства, всіх ділових партнерів, клієнтів, інвесторів та інших зацікавлених осіб (див. рис. 1.4). Тому підприємству важливо сформувати такі організаційні межі свого бізнес-середовища, які дозволили б на основі сучасних технологій управління забезпечити ефективне використання широкого арсеналу зовнішніх ресурсів.

Висновки до розділу I

Структурування зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на характеристики ресурсів підприємства та ефективність управління ресурсним потенціалом фірми, дозволило визначити, що до основних факторів належать: стратегія підприємства, економічний та фінансовий стан підприємства, ринкова кон'юнктура джерел потенційних ресурсів, ресурсів-конкурентів, ринку реалізації ресурсів та інші чинники.

2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ І ВИКОРИСТАННЯМ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА «ФОП БОЛОТЮК»

2.1 Загальна характеристика підприємства та основних техніко-економічних показників діяльності

Підприємство «ФОП Болотюк» (м. Хмельницький) створено відповідно до законодавства України і зареєстровано 6 вересня 2016 року. Фізична особа – підприємець (ФОП) – єдиний варіант ведення бізнесу без створення юридичної особи і найбільш проста схема як щодо вимог до реєстрації та здійснення діяльності, так і контролю з боку держави.

Місце проведення державної реєстрації – Хмельницька районна державна адміністрація Хмельницької області, реєстраційний номер 26730000000056390.

Код ЄДРПОУ: 3188818175.

Поштова адреса: 29000, Україна, Хмельницька область, Хмельницький, вул. Зарічанська, будинок 14/3, квартира 70.

Форма власності – приватна. Інформація про засновника підприємства: Болотюк Олександр Віталійович, тел. 38(096)6149443.

Розглянемо види діяльності підприємства.

Основний:

45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів.

45.31 Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів.

45.32 Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів.

Інші:

45.11 Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами.

45.19 Торгівля іншими автотранспортними засобами.

46.11 Діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною,

живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами.

47.30 Роздрібна торгівля пальним.

51.21 Вантажний авіаційний транспорт.

Підприємство «ФОП Болотюк» з 2016 року спеціалізується на постачанні та продажу автозапчастин для автомобілів іноземного виробництва. З 2020 року розпочав роботу інтернет-магазин, який дозволив значно розширити клієнтську базу та підвищити результативність діяльності.

Колектив підприємства налічує вісім осіб. Це обумовлено тим, що для ФОПів, які перебувають на другій групі єдиного податку, встановлені обмеження у вигляді не більше десяти найманих працівників.

Підприємство «ФОП Болотюк» діє з метою розвитку в країні виробничої і комерційної діяльності, формування ринку товарів, послуг та насичення його за рахунок розвитку сфери виробництва, товарообміну, продажу товарів.

Основною метою діяльності підприємства «ФОП Болотюк» є досягнення фінансових результатів від реалізації запчастин та комплектуючих до автомобілів шляхом ведення комерційної діяльності, підтримка прав споживачів, створення позитивного іміджу компанії, швидке та якісне обслуговування клієнтів. Персонал підприємства шанобливо ставиться до будь-якого клієнта, приділяючи велику увагу до дрібниць на які не звертають уваги більшість конкурентів. Імідж компанії – це її ставлення до своїх покупців.

Стратегією та політикою підприємства «ФОП Болотюк» від часу його заснування у 2016 році є комерційний продаж автозапчастин для іномарок, за невеликими виключеннями робиться замовлення автозапчастин вітчизняного виробника, основними іномарками якими займається магазин: «Audi», «Volkswagen», «Skoda», «Fiat», «Ford», «Toyota», «BMW», «Mercedes-Benz» тощо.

Місія підприємства: залучення більшої кількості висококваліфікованих працівників до діяльності у фірмі, високий рівень обслуговування клієнтів, постійне вдосконалення у професійній галузі.

Цінності:

– клієнти (теперішні та майбутні);

- репутація компанії (обрали відкритий формат та завжди доступні для діалогу);
- партнери (надійні та перевірені компанії, що надають товар та послуги на рівні преміум–сегменту).

На меті у підприємства є збільшення клієнтської бази та здійснення торгових розрахунків з потенційними клієнтами, розширення спектру продажів товарів та послуг, модернізація підходів до продажу товарів шляхом поліпшення існуючої системи обліку товарів на основі створення електронної бази даних.

Побудова структури управління організацією – це важлива складова загальної функції управління організацією, однією з центральних завдань якої є створення необхідних умов виконання всієї системи планів організації.

У рамках структури управління протікає управлінський процес (рух інформації та прийняття управлінських рішень), між учасниками якого розподілені завдання та функції управління, а отже – права та відповідальність за їх виконання. Відповідно до цього побудова організаційної структури управління вимагає: угруповання всіх видів робіт з функцій, обов'язків чи завдань; формування відповідних відділів, робочих груп та визначення індивідуальних виконавців; встановлення повноважень щодо прийняття рішень та відносин між відділами, робочими групами та індивідуумами щодо виконання ними функцій, обов'язків та завдань; встановлення каналів комунікацій та механізмів, що забезпечують координацію та передачу рішень по вертикалі та горизонталі.

Розглянемо організаційне управління структурою в рамках підприємства «ФОП Болотюк» та магазину «Автосервіс-Болотнюк» як однієї з частин даного підприємства.

Підприємство складається із наступних елементів: — відділ продажів; — торговельні зали; — бухгалтерія; — склад; — авторемонтна майстерня.

Організаційна структура приватного торгового роздрібного підприємства ФОП Болотюк є лінійно-функціональною, організація ділиться на окремі елементи, кожний з яких має свої чітко-визначені задачі та обов'язки.

Організаційна структура такого типу побудована на ієрархічному поділі праці в системі управління. Серед переваг цієї моделі слід відмітити прогресію розвитку професійної спеціалізації, а також якісні відносини між керівником та його підлеглими. Серед недоліків даної моделі зазначимо класичну ієрархію між працівниками та керівниками, що ускладнює взаємодію між персоналом уразі некомпетентності однієї із сторін, уповільнення виконання встановлених завдань. Проте зважаючи на розміри фірми, такі недоліки нівелюються.

Директор утворює верхній рівень управління, він забезпечує єдине взаємопов'язане управління усіма напрямками діяльності фірми.

Головний бухгалтер – він веде всю фінансову діяльність фірми: розрахунок доходів, нарахування та сплата податків, розподіл прибутку, нарахування амортизації, розрахунок та видачу зарплати.

Менеджер із закупівель – допомагає у виборі та знаходженні потрібного продукту. Основними якостями кандидата на цю посаду є комунікабельність, активність, наполегливість, відповідальність, знання технологій виробництва у своїй товарній категорії. До обов'язків менеджера із закупівель входить пошук та робота з постачальниками, налагодження зв'язку постачальника з торговим об'єктом, складання (коригування) асортиментної матриці, відстеження поставок, фіксування недопоставок; контроль стабільності асортименту та повернень.

Категорійний менеджер. Фахівець, який відповідає за продаж товару певної категорії. Посадові обов'язки категорійного менеджера: формування асортиментної матриці у межах певної категорії, ведення переговорів із постачальниками, планування та аналіз продажів. На цю посаду наймається людина з аналітичними здібностями, ініціативна та з управлінськими навичками.

Продавець-консультант (за сумісництвом – касир в магазині автозапчастин). Продавцю необхідне професійне знання особливостей товару, що продається, асортименту магазину, навички грамотного спілкування з клієнтами. Функції продавця-консультанта такі: консультування покупців, викладення товару, контроль якості та термінів придатності товару, представленого у відділі.

Працівники складу, фасувальники. Вимоги до кандидата: бажаний досвід

роботи на такій посаді від 1 року, наявність високого рівня відповідальності та пунктуальності. Обов'язки – комплектація продукції згідно з заявками, надсилання замовлень. Виконання вантажно-розвантажувальних робіт, виконання робіт зі складування товарів, контроль безпеки товарно-матеріальних цінностей, подача товарів до торгового залу.

Успішний магазин автозапчастин передбачає наявність у своєму асортименті кілька видів найпопулярніших товарів: моторні олії та фільтри; оптика; запчастини ходової (кульові, підшипники, колодки, гальмівні диски); запчастини до кузова; авто скла; запчастини для тюнінгу; супутні товари (ароматизатори, обплетення, килимки та ін.).

В процесі дослідження необхідно визначити тенденції виробничої та фінансово-господарської діяльності організації за останні три роки на основі аналізу основних техніко-економічних показників діяльності «ФОП Болотюк» та фінансових результатів його діяльності (додаток Б (таблиця Б.1).

За 2020-2022 роки підприємство збільшило чистий дохід від реалізації товарів та послуг з 4 284 тис. грн до 5 090 тис. грн (на 19 %).

Динаміка зміни величини виручки від реалізації товарів та послуг «ФОП Болотюк» за 2020-2022 роки – на рисунку Б.2.

За даними таблиці Б.1 повна собівартість реалізованих товарів та наданих послуг зростає за останні три роки з 3 467 тис.грн до 4 320 тис.грн. Така динаміка позначилася на фінансових результатах підприємства. Зокрема, величина чистого прибутку показала найбільше значення у 2020 році – 756,9 тис.грн, у 2021 році чистий прибуток знизився на 15 %. Однак у 2022 році підприємству вдалося покращити фінансові результати, чистий прибуток збільшився з 566,2 тис. грн до 685,1 тис. грн, або на 21 % у порівнянні з минулим роком (рис. Б.3).

Як відносний показник, рентабельність доходу підприємства вказує на зниження ефективності діяльності підприємства. Динаміка зміни рентабельності доходу фірми побудована на таких значеннях: 17,67 % у 2020 році, 13,82 % у 2021 році, 13,46 % у 2022 році. Загальні темпи зниження показника становлять 23,8 %.

За звітний період середньорічна вартість основних фондів підприємства

збільшилася більше ніж у 2 рази: з 602,4 тис. грн до 1 445,5 тис. грн. Такі зміни пов'язані з розширенням діяльності підприємства і придбанням нових складських та торгівельних площ, які збільшено за 2022 рік на 82 кв.метрів. Це дозволило нарощувати обсяги реалізації та створювати резервні запаси автозапчастин та інших товарів для покупців. За 2020-2022 роки товарні запаси підприємства зросли з 268,2 тис. грн до 859,1 тис. грн; за звітній рік – майже на 173 %, що дозволить фірмі забезпечити ритмічну роботу протягом усього весняно-літнього сезону.

Фондовіддача зменшилася з 7,11 грн/грн у 2020 році до 3,52 грн/грн, що вказує на зниження ефективності використання основних фондів підприємства.

Період обіговості матеріально-виробничих запасів (Stock turnover) збільшився у 2021 році до попереднього на 63,2 %, однак у 2022 році цей показник знизився на 12,5 % (з 69,92 до 61,20 дні), що вказує на зниження ефективності використання товарно-матеріальних цінностей «ФОП Болотюк».

У 2020-2022 роках середньооблікова чисельність працюючих на підприємстві зростає з 7 до 8 осіб (рис. Б.4).

Продуктивність праці змінювалась таким чином: у 2020 році значення показника дорівнювало 612,1 тис.грн/чол. на рік, у 2021 році – зменшення до 585,3 тис. грн/чол. на рік, у 2022 році – зростання до 636,3 тис.грн/чол. на рік.

Фонд оплати праці збільшився з 1 040,2 тис. грн до 1 102,1 тис.грн, що обумовлено зростанням мінімальної заробітної плати та намаганням керівника підприємства стимулювати працівників до більш продуктивної роботи. Середньомісячна заробітна плата працівників збільшилася з 12 380 грн/місяць у 2020 році до 12 650 грн/місяць у 2021 році та 13 120 грн/місяць у 2022 році.

Більшість співробітників мають вищу освіту. Спеціалісти постійно намагаються підвищувати кваліфікацію, бути в курсі поточних справ на ринку оптової торгівлі, відвідуючи різноманітні семінари. Якості, які мають працівники: високий професіоналізм, відповідальність, сумлінність, дисциплінованість, порядність, чесність, ввічливість, комунікабельність.

Підсумовуючи можна відмітити, що протягом 2020-2022 років підприємство працювало результативно, на що вказує зростання виручки від

реалізації товарів та послуг, чистого прибутку, середньої вартості основних фондів, торговельних та складських площ, продуктивності праці, збільшення чисельності колективу фірми та середньомісячної заробітної плати працівників «ФОП Болотюк».

Поряд з тим, зниження рентабельності продажів, фондівіддачі та періоду обіговості товарних запасів підприємства вказує на зниження ефективності діяльності фірми «ФОП Болотюк». Менеджменту фірми необхідно розробити комплекс заходів, спрямованих на удосконалення управління ресурсами підприємства для підвищення ефективності комерційної діяльності «ФОП Болотюк» на ринку запчастин та комплектуючих до автомобілів.

2.2 Аналіз ефективності системи управління ресурсами підприємства

2.2.1 Аналіз фінансового стану та фінансових результатів діяльності фірми

Ефективна комерційна діяльність передбачає аналіз ходу та результатів фінансово-господарської діяльності, яка відбивається на фінансовому стані організації. У зв'язку з цим, на даний час значення аналізу фінансового становища підприємства у оцінці ефективності комерційної діяльності зростає.

Активи підприємницької фірми зручніше аналізувати з урахуванням балансового звіту фірми. Проаналізуємо наявність, склад та розміщення активів підприємства. Для зручності розгляду подаємо дані у табличній формі. Вихідною базою є бухгалтерський баланс підприємства «ФОП Болотюк».

Результати аналізу зведені в таблицю Б.5. Аналіз даних таблиці Б.5 дає можливість зробити висновок про нарощення фінансово-господарської діяльності «ФОП Болотюк», тому що відбувалося зростання капіталу підприємства за період, що аналізується. Вартість майна підприємства зростає на 1 524,8 тис.грн. Позитивним в цьому сенсі є 2021 рік, коли вартість майна підприємства зростає з 1 137,7 тис.грн до 2 473,3 тис.грн, тобто на 1 335,6 тис.грн (на 117,4 %).

Якщо розглядати актив балансу, слід зазначити, що необоротні активи в підприємства поступово збільшувалися: з 602,4 тис. грн у 2020 році до 1 445,5 тис., темпи росту складають 240 %. Оборотні активи також збільшувалися в абсолютному та відносному вимірі – з 346,1 тис. грн у 2020 році та 1 027,8 тис. грн у 2022 році. %. У 2022 році серед оборотних активів помітний позитивний приріст за такими статтями, як товарні запаси та грошові кошти, що становило відповідно 272,9 % та 183,1 %. Причиною цього були одночасні розрахунки покупців і значне надходження виручки від товарів на розрахунковий рахунок. Підприємство також залучає значні обсяги кредитних коштів, в тому числі довгострокові кредити банків на придбання додаткових торговельних та складських приміщень, фінансування поточної закупівельної діяльності.

У 2020-2022 роках відбувалося коливання у сумі дебіторської заборгованості, яка у 2021 році скоротилася майже наполовину, однак у 2022 році зросла на 147,9 %. При цьому за іншими статтями оборотних активів також спостерігається значне зростання: за іншими оборотними активами збільшення становило 272,8 %, за грошовими коштами 183,1 %. Сформована тенденція збільшення активів підприємства свідчить про розширення масштабів діяльності «ФОП Болотюк», поліпшення умов здійснення комерційної діяльності, і загалом, підвищення її ефективності. Величина власного капіталу цього підприємства протягом аналізованого періоду не змінювалася.

Під час розгляду пасиву балансу було виявлено, що збільшення характерне для кредиторської заборгованості: у 2021 році вона зросла на 85,5 % %, у 2022 році – на 388,5 %. У 2022 році підприємство крім довгострокового кредитування взяло також і короткостроковий кредит на суму 350 тис.грн.

Характеризуючи стан активів «ФОП Болотюк» слід відзначити зниження їхньої ліквідності. Негативним є недостатній розмір найбільш ліквідних активів: короткострокових фінансових вкладень та коштів. З метою оцінки ефективності комерційної діяльності аналізованого підприємства на основі бухгалтерської звітності за три останні роки визначимо основні фінансові показники, розрахунок яких ґрунтується на існуванні певних співвідношень між окремими статтями бухгалтерського балансу. Аналіз таких коефіцієнтів дозволяє оцінити ліквідність,

платоспроможність, фінансову стійкість підприємства, що у своє чергу показниками рівня підприємницького ризику.

Розрахунок коефіцієнтів ліквідності представлений нижче у таблиці Б.6.

З даних таблиці Б.6 видно, що розраховані коефіцієнти ліквідності і платоспроможності перевищують мінімально встановлені нормативні значення. Проте за період 2020–2022 років спостерігається тенденція до зниження всіх показників. Коефіцієнт поточної ліквідності за останні три роки знизився на 1,54 пункту та склав на кінець 2022 року 2,13. Це говорить про те, що підприємство має достатньо оборотних коштів, які можуть бути використані ним для погашення своїх короткострокових зобов'язань.

Зниження коефіцієнта поточної ліквідності у поступовій динаміці вимагає реалізувати низку заходів, вкладених у збільшення поточної ліквідності «ФОП Болотюк» і ефективності комерційної діяльності, зокрема, за рахунок збільшення надходжень від продажу та скорочення дебіторської заборгованість.

Коефіцієнт термінової ліквідності представляє короткострокову платоспроможність. На початок аналізованого періоду він становив 1,58, але на кінець – 1,18 при нормативному значенні коефіцієнта 1,0. Отже, підприємство на кінець 2022 року було платоспроможним, але негативна динаміка може погіршити фінансовий стан фірми.

Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності в аналізованому періоді загалом відповідають нормативному значенню (або наближені до нього), а у 2020–2021 роках даний коефіцієнт значно вищим за нормативне значення, що свідчить про неефективне використання коштів на підприємстві та відсутність налагодженої системи планування. Динаміка значень коефіцієнтів, як загальної ліквідності, так і інших коефіцієнтів ліквідності свідчить про поліпшення у забезпеченості оборотними засобами.

Далі перейдемо до аналізу показників фінансової стійкості. Розрахунок показників фінансової стійкості «ФОП Болотюк» представлено таблиці Б.7.

Значення коефіцієнтів автономії, фінансової залежності та співвідношення власних та позикових коштів за весь аналізований період відповідають

нормативним значенням. У зв'язку з цим можна дійти до висновку про фінансову стійкість підприємства.

Значення коефіцієнта співвідношення власних та позикових коштів демонструє динаміку до зменшення, що може призвести як до недостатності власних джерел фінансування, так і до недостатнього довгострокового фінансування, зокрема з допомогою позикових коштів. Значення даного показника, що склалися, вказують на те, що за аналізований період «ФОП Болотюк» оборотні та необоротні активи формував переважно за рахунок позикових коштів. З таблиці Б.7 видно, що у 2020-2022 роках кожна гривня залучених коштів було сформовано за допомогою кредиторської заборгованості та кредитних коштів, що вказує на наявність у аналізованого підприємства значних боргових зобов'язань.

Отже, розрахунки показали, що підприємство не є фінансово стійким, структура капіталу має досить високий рівень підприємницького ризику. Аналіз економічних показників свідчить, більшість показників мають нормальне значення, проте динаміка показників здебільшого спостерігається негативної. Зростання чистого прибутку та доходу від продажу за аналізований період можна як позитивний факт з погляду ефективності комерційної діяльності підприємства.

Розглянемо показники рентабельності на основі даних таблиці В.1.

За 2020-2022 роки рентабельність доходу знизилася з 17,67 % до 13,46 %, рентабельність витрат – з 21,83 % до 15,86 %, рентабельність капіталу знизилася з 79,8 % до 27,7 %. Така динаміка змін показників вказує на значне падіння рівня рентабельності підприємства та зниження ефективності фінансової діяльності.

2.2.2 Оцінка ефективності системи управління підприємством

На наступному етапі дослідження проведено аналіз ефективності системи управління підприємством. Розглянемо дані таблиці В.2, де зведені дані щодо динаміки витрат на управління та інших відносних показників, які дозволяють оцінити ефективність системи управління підприємства «ФОП Болотюк».

Питома вага управлінських працівників в загальній чисельності персоналу скоротилася з 28,6 % до 25,0 %. Поряд з тим витрати на управління зросли більше ніж у два рази за останні три роки: з 64,7 тис. грн до 121,3 тис. грн (рис. В.3).

При дослідженні структури витрат підприємства визначено, що питома вага витрат на управління в загальних витратах зросла з 1,87 % до 2,81 %. При цьому питома вага заробітної плати управлінських працівників у загальному фонді заробітної плати зменшилася з 42,8 % до 38,6 %. На таку динаміку показника вплинуло зростання чисельності працюючих у 2022 році.

Рівень продуктивності праці з розрахунку на одного працівника апарату управління змінювався наступним чином: з 2 142 тис. грн у 2020 році до 2 048,5 тис. грн у 2021 році та 2 545 тис. грн у 2022 році. Такі коливання пов'язані із неоднорідними змінами в обсягах реалізованої продукції (наданих послуг) та результативністю роботи управлінського апарату.

Про зниження ефективності системи менеджменту свідчить зменшення обсягу реалізованої продукції, що припадає на 1 грн. витрат на управління за останні роки на 36,5 % та величини прибутку на 1 грн. витрат на управління з 11,69 грн до 5,65 грн, на що вказує динаміка показника на діаграмі, яку зображено на рисунку В.4.

Таким чином, показник ефективності віддачі витрат на управління зменшився за 2020-2022 роки. Тобто, із зростанням витрат на управління відбувається зменшення прибутковості підприємства, виражене показником коефіцієнта співвідношення темпів зміни загального результату господарської діяльності (118,8 %) і темпів зміни витрат на управління (187,8 %).

Виконана комплексна оцінка ресурсного потенціалу ФОП Болотюк за період 2020-2022 років вказує на зниження ефективності використання фінансово-майнового, управлінського, організаційно-підприємницького, кадрового потенціалів, які формують ресурсний потенціал фірми. Необхідно удосконалювати управління ресурсами ФОП Болотюк для створення необхідних передумов щодо успішної реалізації стратегії торгового підприємства малого бізнесу, спрямованої на забезпечення її конкурентоспроможності.

2.3 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

Підприємство «ФОП Болотюк» займається постачанням автозапчастин для автомобілів іноземного виробництва. На даний момент у нашому місті налічується два офіси. Для зручності покупців вони розташовані рівномірно по всьому району Хмельницького (вул. Старокостянтинівське шосе, 7б та вул.. Львівське шосе, 45).

Фірма поступово розвивається і сьогодні займає гідну позицію на ринку запчастин, у сфері автосервісу. В основі проекту «ФОП Болотюк» покладені найсучасніші інформаційні технології, власні програмні розробки, накопичена за роки роботи аналітична та статистична інформація щодо ринку автозапчастин, висококваліфікований колектив, ефективна система менеджменту.

Автозапчастини представлені від оригінальних виробників до замінників найширшого діапазону від фірм преміум-класу до економ-класу, що дозволяє споживачеві вибирати необхідні запчастини за власним запитом.

Результати оцінки факторів внутрішнього середовища фірми «ФОП Болотюк» представлено в додатку Г, таблиці Г.1. Перелік сильних і слабких сторін внутрішнього середовища підприємства наведено в таблиці Г.2.

Макросередовище створює загальні умови знаходження організації у зовнішньому середовищі. Підприємство співпрацює з компанією «Юнік Трейд», яка є офіційним дистриб'ютором автомобільних запасних частин та автомастил в Україні. Основним видом діяльності компанії є імпорт та продаж якісних та високонадійних автозапчастин, автомобільних мастил та автомобільної хімії. Асортиментний портфель компанії включає більш ніж 100 офіційно імпортованих брендів, більше 100 тис. найменувань продукції провідних світових виробників автомобільних компонентів, багато з яких є визнаними лідерами в здійсненні поставок на конвеєри виробників автомобілів. На даний час «Юнік Трейд» – один з найбільших постачальників автомобільних компонентів на території України. Завдяки співпраці з «Юнік Трейд», підприємство «ФОП Болотюк» створює

цивілізовані умови поставок для клієнтів, забезпечує українських споживачів запасними частинами від виробників, надає повний та затребуваний комплекс послуг, утворюючи унікальні конкурентні переваги на ринку автозапчастин.

Сьогодні фірма «ФОП Болотюк» пропонує своїм клієнтам:

1. Найдосконалішу систему on-line пошуку та замовлення автозапчастин:

- великий on-line каталог автозапчастин для автомобілів європейських, японських і корейських виробників (https://orbis-auto.com.ua/catalog/group_catalog);
- можливість пошуку деталей, що цікавлять, різними способами: запит по VIN автомобіля, номеру запчастини, ілюстрованому каталогу;
- отримання максимально повної інформації про деталі – наявність аналогів у різних виробників, застосовності, цінах та термінах поставки.

2. Величезний асортимент:

- у прайс-листах представлено понад 120 тис. найменувань оригінальних та неоригінальних запчастин та аксесуарів від 70 провідних світових виробників.
- підприємство забезпечує співпрацює з більш ніж десятком постачальників з Європи, ОАЕ, Японії та Кореї.
- запчастини для тюнінгу та спецавтомобілів;
- акумулятори та аксесуари, автохімію, інструмент для ремонту автомобіля та заміни деталей.

3. Персональне обслуговування:

- кожен клієнт отримує персонального менеджера, який відстежує весь ланцюжок від розміщення замовлення до його отримання;
- повністю автоматизована система клієнтського on-line контролю за виконанням замовлення: електронне управління оплатою/доставкою замовлення;
- оповіщення будь-яким зручним способом: SMS/e-mail/через інтернет-магазин;
- швидкий документообіг і будь-яка зручна форма оплати.

Головними пріоритетами для фірми є швидкість та зручність доставки товару. Серед переваг «ФОП Болотюк» зазначимо ставлення персоналу до клієнтів, його намагання допомогти із порадою щодо вибору необхідних

комплектуючих або професійних авто-майстрів. Серед недоліків роботи – це низький клієнтообіг, складності у залученні нових клієнтів, пов'язані із застосуванням старих підходів і методів розширення клієнтської бази. Порівняно з конкурентами продукція «ФОП Болотюк» має вищі за середній рівень ціни. Поряд з тим, фірма намагається впроваджувати різні заохочувальні для споживачів акції, оновлювати асортимент, надає гарантію якості придбаним товарам. Серед переваг – магазин автозапчастин та комплектуючих для автомобілів оснащений касовим апаратом та платіжним терміналом.

Результати вивчення зовнішнього середовища (мікро- і макросередовище) підприємства «ФОП Болотюк» наведені у таблиці Г.3. та таблиці Г.4.

У сучасному конкурентному середовищі для підвищення ефективності діяльності компанії потрібно грамотно вибрати стратегічне напрям її розвитку. Ефективним інструментом у цих цілях може виступити SWOT-аналіз, тобто зіставлення сильних, слабких сторін компанії, можливостей та загроз. За результатами аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища організації сформована матриця SWOT-аналізу «ФОП Болотюк» (таблиця Г.5).

Порівнюючи дані сильні, слабкі сторони фірми «ФОП Болотюк», можливості та загрози, можна зробити такі висновки:

- усі сильні сторони підприємства зможуть запобігти передбачуваним загрозам, тобто, загрози, на які можна вплинути, це: поява нових конкурентів, подорожчання продукції, що поставляється, перехід клієнта до фірми-конкурента, падіння ефективності рекламних кампаній, затримка замовлення через зрив постачальниками;

- непередбачувані загрози, які не залежать ні від кого і які можна лише послабити. Серед загроз – зміна законодавства, нестабільність економіки країни;

- якість продукції відомих виробників запчастин та аксесуарів до автомобілів, широкий асортимент продукції може дозволити підприємству розширити ринки збуту;

- застосування нових технологій продажу (в тому числі, он-лайн продажів), дозволить забезпечити отримання більшого доходу за рахунок комплексного

охоплення широкого кола клієнтів та їх обслуговування порівняно з обслуговуванням окремих клієнтів;

- за рахунок впровадження партнерських програм розвитку бізнесу від провідних постачальників автомобільних запасних частин, а також навчання технічних фахівців та менеджерів «ФОП Болотюк» в рамках цих програм підприємство зможе ефективно розвивати свою діяльність та підвищувати конкурентоспроможність на ринку автозапчастин.

Зіставляючи дані щодо сильних, слабких сторін фірми з продажу та доставки автозапчастин, її можливостей та загроз з врахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів впливу, можна зробити такі висновки: ситуація на українському автомобільному ринку досить нестабільна, але діяльність фірми з продажу автозапчастин прибуткова завдяки налагодженим зв'язкам з постачальниками. За рахунок попиту на запчастини та аксесуари до автомобілів, що поступово зростає, оборотність автозапчастин підтримується на високому рівні. Деякі верстви населення стали відчувати брак коштів у зв'язку з економічною ситуацією в країні, але це позитивно вплинуло на діяльність «ФОП Болотюк», оскільки багато людей стали віддавати перевагу ремонту автомобіля, а не купівлі нового.

Обробка SWOT-матриці.

1. SO. Підприємство «ФОП Болотюк» не є лідером на ринку постачальників запасних частин, проте, незважаючи на це, компанія стійка, а споживачі довіряють бренду; це може дозволити в майбутньому збільшити кількість торгових точок, товарний ряд та надавати нові додаткові послуги, розширити асортимент, зберегти та збільшити рівень продаж за рахунок постійних клієнтів, запроваджувати для них спеціальні пропозиції та акції (програми лояльності), отримати нових клієнтів за рахунок підвищення клієнтоорієнтованості. При цьому важливим елементом розширення підприємства та розвитку діяльності є підвищення кваліфікації керівників середньої ланки «ФОП Болотюк».

2. WT. Фірма може втратити великих споживачів через недосконалість програми оплати продукції. Через велику кількість гарантійних договорів із споживачами, постійно збільшуються обсяги робіт з повернення товару, що

підвищує витрати. Необхідно впроваджувати контроль та ефективне управління витратами, що передбачає: уникнення нагромадження надмірних запасів сировини, матеріалів; посилення режиму економії; створення умов для використання оборотних коштів за призначенням.

3. WO. Підприємство «ФОП Болотюк» важливо удосконалити свою систему відносин з постачальниками для забезпечення гарантій у термінах поставок та зниження ціни на автозапчастини. Додаткових зусиль і новацій потребує розкрутка Інтернет-магазину, а також діяльність магазинів (торгових точок) фірми в м. Хмельницькому та Хмельницькому районі для залучення нових клієнтів та розширення клієнтської бази.

4. ST. Постійно вдосконалюватися та виділятися серед конкурентів за допомогою універсальності та готовності до інновацій (продуктових, рекламних), ефективного використання ресурсів підприємства. Необхідно також удосконалити фінансову систему «ФОП Болотюк» для зниження рівня впливу інфляції на фінансовий стан підприємства.

Висновки до розділу 2

Протягом 2020-2022 років підприємство «ФОП Болотюк» працювало результативно, на що вказує зростання виручки від реалізації товарів та послуг, чистого прибутку, середньої вартості основних фондів, торговельних та складських площ, продуктивності праці, збільшення чисельності колективу фірми та оплати їх праці. Поряд з тим, зниження рентабельності продажів, фондівіддачі та періоду обіговості товарних запасів підприємства вказує на зниження ефективності діяльності фірми. Підприємство не є фінансово стійким, структура капіталу має досить високий рівень підприємницького ризику. Аналіз фінансових показників свідчить, більшість показників мають нормальне значення, проте динаміка показників здебільшого спостерігається негативною.

Виконана комплексна оцінка ресурсного потенціалу вказує на зниження ефективності використання фінансово-майнового, управлінського, організаційно-підприємницького, кадрового потенціалів, які формують ресурсний потенціал фірми.

3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ І ВИКОРИСТАННЯМ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Пропозиції щодо оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу організації та його компонентів для вибору стратегічних напрямків розвитку

У практиці діяльності досліджуваного підприємства не приділяється належної уваги характеристикам та процедурі оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу та його компонентів як фактора побудови адекватної стратегії конкурентоспроможності. Для оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу та його складу підприємств малого бізнесу в розрізі регіону нами досліджено методичні підходи до критеріїв та показників їх ефективності.

Загальний показник оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу виробничо-торгового підприємства малого бізнесу може бути розрахований як середньозважений, що включає ефективність використання його окремих компонентів. Метод визначення узагальнюючого середньозваженого показника оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу торговельного підприємства малого бізнесу складається із трьох етапів:

- 1) визначення показників оцінки ефективності використання елементів ресурсного потенціалу (при цьому $100\% = 1$);
- 2) визначення інтегральних показників ефективності використання елементів ресурсного потенціалу за певний часовий період (від одного до трьох років);
- 3) розрахунок комплексного середньозваженого показника ефективності використання ресурсного потенціалу.

Значення підсумкового показника, що дорівнює одиниці або вище, свідчить про те, що ресурсний потенціал адекватний обраній стратегії. Значення показника нижче одиниці свідчить про невідповідність ресурсного потенціалу цієї стратегії конкурентоспроможності. Виходячи із запропонованої методики оцінки

ресурсного потенціалу підприємств та системи показників оцінки ефективності його використання, були систематизовані розрізнені процеси та функції його проведення.

Рекомендований алгоритм оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу представлений на рисунку Д.1.

Перший етап починається зі збору первинної та вторинної інформації про діяльність підприємств та ринку. Визначаються основні цілі підприємства, його вихідні та кінцеві показники господарської діяльності.

Другий етап полягає в аналізі інформації та визначенні показників, що задовольняють життєдіяльність підприємства, причому якщо якийсь показник дорівнює або менше 0, то продовження аналізу не має сенсу.

Третій етап включає визначення показників оцінки ефективності елементів ресурсного потенціалу. На цьому етапі недоцільно використовувати систему показників оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу. Основу системи показників становить матричний метод, заснований на експертних оцінках, результатом якого є побудова матричної моделі 3×3 , що включає три групи показників (рисунок Д.2):

- показники результату, які відображають ефект використання ресурсного потенціалу виробничо-торгового підприємства малого бізнесу;
- показники витрат (затрат), пов'язаних з використанням ресурсного потенціалу торгових підприємств малого бізнесу, які можна розділити на підгрупи, пов'язані з використанням елементів ресурсного потенціалу виробничо-торгового підприємства малого бізнесу та його в цілому;
- показники ресурсів – кількісні показники, що відображають джерела формування складових ресурсного потенціалу малого торгового підприємства; в залежності від елемента ресурсного потенціалу вони можуть бути представлені чисельністю працівників, торговою площею тощо.

Основним моментом застосування матричного методу є вибір вихідних показників і впорядкування їх сукупності. Від того, наскільки правильним є вибір та впорядкованість вихідних показників кожної групи, залежать висновки за результатами

проведеного аналізу та значення узагальнюючого показника ефективності.

Вибір показників залежить, передусім, від рівня управління та цілей, поставлених перед експертами. Якщо мета аналізу полягає у визначенні узагальнюючого показника оцінки економічної ефективності конкретного елемента ресурсного потенціалу, то в сукупність вихідних даних слід включити всі основні показники, що характеризують ресурси, які входять до його складу і впливають на результати господарської діяльності, витрати на його використання.

За індексами (темпами зростання) відносних показників, що знаходяться під діагоналлю матриці, за формулою середньої арифметичної розрахується значення узагальнюючого показника ефективності використання елемента ресурсного потенціалу. Дані показники дозволяють оцінити ефективність використання ресурсного потенціалу виробничо-торговельного підприємства малого бізнесу та його складових.

Для того щоб визначити, наскільки ефективно вони були використані, необхідно стежити за динамікою їх змін або користуватися порівняльним методом зіставляючи їх із показниками конкурентів або показниками норми, плану, минулих років.

Четвертий етап – визначення узагальнюючого середньозваженого показника оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу виробничо-торгового підприємства малого бізнесу.

$$Ke_{P\Pi} = \sum_{i=1}^n \omega_i \cdot Ke_i \text{ або } Ke_{P\Pi} = \sum_{i=1}^n \omega_i \cdot Ke'_i, \quad (3.1)$$

де ω_i – питома вага i -го елемента ресурсного потенціалу (який оцінюється методом експертних оцінок, зокрема методом рангової кореляції);

Ke_i – узагальнюючий показник ефективності використання i -го елемента ресурсного потенціалу;

Ke'_i – інтегральний показник ефективності використання i -го елемента ресурсного потенціалу.

П'ятий етап – порівняння отриманого показника з еталонним. Апробацію запропонованої методики оцінки ефективності ресурсного потенціалу торгового підприємства малого бізнесу проведено на прикладі «ФОП Болотюк».

Аналіз ефективності ресурсного потенціалу було здійснено з урахуванням використання матриці 3×3 (таблиця Д.3).

Більш наочно результати аналізу представлені графічною моделлю на рисунку Д.4, де Фмп – фінансово-майновий потенціал, Ікп – інформаційно-комунікативний потенціал, Кп – кадровий потенціал, Опп – організаційно-підприємницький потенціал.

Подані результати свідчать про те, що найменш затребуваними є кадровий та інформаційно-комунікаційний потенціал. Порівняння в періодах (рисунок 3.2) також показало, що до незатребуваних належать інформаційно-комунікативний та організаційно-підприємницький потенціали.

Визначення комплексного середньозваженого показника оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства «ФОП Болотюк» представлено в таблиці Д.5.

Використання запропонованої методики також дозволило виявити ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства загалом: 2020 року він становив 0,84, а 2021 року – 0,92; 2022 – 0,95. Дані показники нижче рекомендованої норми, а отже, підприємство не досягло максимального економічного ефекту від реалізації продуктів, і даний потенціал не відповідає реалізованій стратегії забезпечення конкурентоспроможності.

При цьому ресурсному потенціалі підприємству було запропоновано використовувати стратегію концентрованого зростання, а точніше – посилення позиції на ринку, використання якої дозволило б організації зберегти рівень наявної конкурентоспроможності, а при нарощуванні ресурсного потенціалу – перейти до стратегії розвитку.

3.2 Рекомендації щодо оптимізації методів управління складськими запасами підприємства «ФОП Болотюк»

Останні роки в Україні збільшується кількість фірм, що займаються продажем та обслуговуванням автомобілів, серед яких – ФОП Болотюк. Це напряму пов'язано із тенденціями автомобільного ринку. У 2023 році український авторинок продовжив зростання після значного зниження у 2022 році (рисунок 3.2).

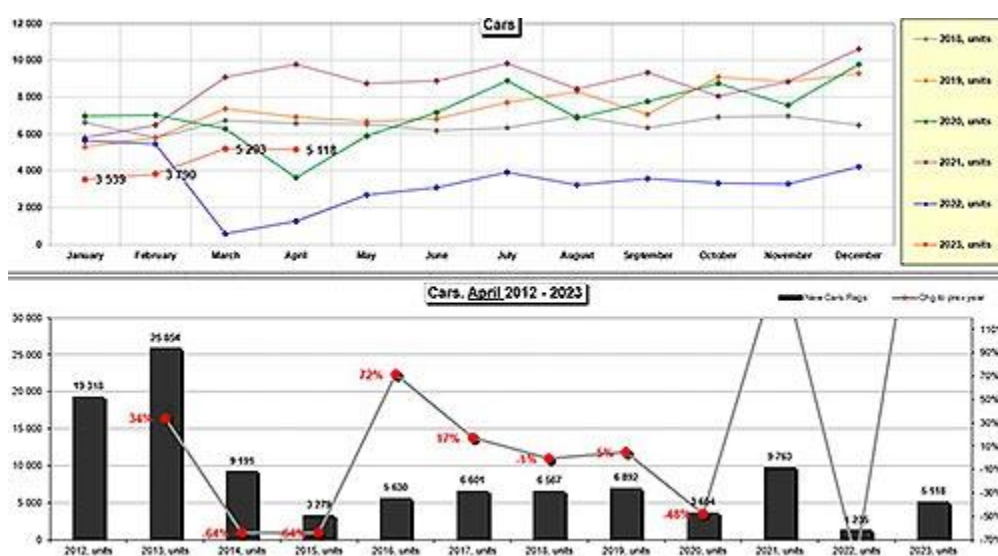


Рисунок 3.2 – Український авторинок: статистика автопродажів за 2012-2023 роки¹

Як повідомляє AUTO-Consulting, «травень 2023 року приніс непоганий приріст продажів автомобільним дилерам. Вдалося реалізувати майже 5,8 тис. новеньких легкових авто. Це на 14% більше, ніж у квітні, та майже у 2 рази більше ніж торік. Крім того, у травні одному оператору навіть вдалося встановити «воєнний» рекорд². Значними темпами зростає ринок вживаних машин, яких в Україні продають у сім разів більше, ніж нових.

Активне зростання рівня автомобілізації країни, і в тому числі, західних областей України сприяє постійному збільшенню попиту на технічне

¹ Дані сайту AUTOConsulting.ua: <https://autoconsulting.ua/article.php?sid=53825>

² Дані сайту AUTOConsulting.ua: <https://autoconsulting.ua/article.php?sid=54002>

обслуговування автомобілів і забезпечення запасними частинами та комплектуючими. Підприємства, які працюють у сфері автопослуг в процесі свого функціонування потребують велику кількість ресурсів, до яких належать витратні матеріали, а також запасні частини. Раціональне використання цих ресурсів дозволить скоротити витрати на виробництво послуг та збільшити прибутковість підприємства.

Попит на автомобілі визначає попит на запасні частини та комплектуючі. Насамперед, необхідно відрізнити оригінальні та неоригінальні запчастини. Постачання оригінальних запчастин здійснюються тільки із заводських складів, такі деталі ідеально підходять для марки автомобіля та мають гарантію. Недоліком таких деталей є висока ціна. Неоригінальні деталі не можна плутати з підробками чи дублікатними деталями з азійських виробників. До таких деталей відносять елементи кузова, колодки, фільтри, амортизатори, тобто те, що може бути взаємозамінним для декількох марок автомобілів і випускається іншими заводами за обов'язковою ліцензією. Проблемою ринку автозапчастин є контрафакт, оскільки він приваблює споживачеві низькою ціною, проте якість таких деталей погана і термін експлуатації недовгий.

Пріоритетну частку становлять запчастини автомобілів іноземних марок та виробників (приблизно 74–80 %). На ринку автомобільних запчастин м. Хмельницького переважають магазини, що спеціалізуються саме на продажу іноземних запчастин. Особливістю ринку запчастин є велика диференціація товару за видом деталі, за виробником, за якістю та ціною. Найбільш продаваними є товари з високим коефіцієнтом оборотності, так звані – розхідники: фільтри, свічки, гальмівні колодки, ремені ГРМ.

Серед основних видів діяльності підприємства «ФОП Болотюк» – технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів. Істотний вплив на швидкість виконання ремонтних робіт надає функціонування служби, яка відповідає за постачання запасних частин для автосервісу. Наявність необхідної запчастини на складі дозволяє миттєво провести її установку на автомобіль, без витрат часу на очікування приходу потрібної запчастини від постачальника. На складський

комплекс покладаються такі завдання, як: приймання продукції, розміщення всіх товарів, що надійшли на зберігання, ідентифікація та облік продукції, комплектація замовлення, упаковка, маркування, відвантаження сформованого замовлення тощо.

Основне призначення складу – концентрація запасів, їх зберігання та забезпечення безперебійного та ритмічного виконання замовлень споживачів.

Окреслені проблеми складської системи підприємства «ФОП Болотюк»:

- зростання запасів на підприємстві;
- оборотність запасів зменшилася, отже, ефективність діяльності падає;
- зниження загального рівня ефективності використання запасів, яке впливає на рентабельність підприємства.

Оптимізація запасів – одна із найважливіших напрямів з таких причин:

- 1) у запасах заморожується велика частка фінансів підприємства: за деякими оцінками, до 70% всіх пасивів підприємства — це запаси;
- 2) правильна оптимізація запасів призводить до зміни структури товарних залишків, отже неліквідів стає значно менше, а ходового товару більше. У підсумку стає значно менше втрачених продажів, але це кілька відсотків обороту фірми;
- 3) вивільнення заморожених у запасах грошей може стати ключовою конкурентною перевагою, оскільки у підприємства з'являється більше можливостей закуповувати ходовий товар із власних коштів;
- 4) нарешті, значне зниження трудовитрат на управління запасами дозволить не роздмухувати штат і переключити співробітників на інші пріоритетні задачі.

Загальноприйнято виділяти такі моделі управління запасами:

- модель із фіксованим рівнем запасу, при якій нове замовлення на постачання партії товарів розміщується в момент, коли його кількість на складі досягає граничного значення. Оптимальний розмір замовлення вибирається таким чином, щоб кількість продукції на складі знову дорівнювала максимальному бажаному запасу продукції. Ця модель також відома у літературі як формула Вільсона;

– модель з фіксованим інтервалом часу між замовленнями, що полягає в тому, що замовлення на постачання нової партії товару розміщується із заданою періодичністю в тому обсязі, що дозволить поповнити запас до максимального бажаного рівня;

– модель із встановленою періодичністю поповнення запасів до встановленого рівня, що дозволяє оформляти замовлення періодично з одночасною перевіркою рівня запасів на складі. Замовлення розміщується лише у тому випадку, якщо кількість товару на складі досягла свого критичного рівня.

Умови застосування представлених моделей управління запасами представлені у табл. Е 1.

Аналіз теорії та практики управління запасами показав, що недоліком класичної формули Вільсона є те, що вона представляє ідеалізовану схему процесу управління запасами при постійній інтенсивності попиту. В умовах сучасного високо динамічного ринку це призводить до постійного зростання запасів та заморожування вкладених у них фінансових ресурсів.

Одним із ефективних способів розрахунку розмірів економічних партій поставок, на наш погляд, є динамічні моделі, які пропонуються в роботі до використання. Однак складні динамічні методи та моделі розрахунку величини партій поставки, що вимагають значного фінансового, технічного та інтелектуального потенціалу, що є серйозною перешкодою для їх використання підприємствами малого бізнесу, які цим потенціалом не завжди мають.

Завдання управління запасами при змінній інтенсивності попиту дозволяють вирішити динамічні версії моделі багатокрокової оптимізації: алгоритм «згладжування» розкладу поставок Вагнера-Уайтіна та евристична модель укрупнення партії постачання Сілвера, як найбільш відповідні умовам управління запасами через їхню простоту та невеликий горизонт.

Пропонована в роботі модель Сілвера використовується для вирішення завдання управління багатономенклатурними запасами запчастин, яка за характером є дискретною зі змінною інтенсивністю попиту, за видом рішення – завданням, що потребує впорядкування об'єктів по партіях постачання. При цьому

визначення інтегрального показника дозволяє зменшити розмірність задачі шляхом агрегування одиничних показників і звести завдання багато продуктової оптимізації до однопродуктової.

Найбільш вдало для вирішення цього завдання підходить евристичний алгоритм Сілвера за рахунок використання в ньому допоміжної змінної M (інтегральний показник), що поєднує в собі три одиничні показники A , C , i , які використовуються при розрахунку загальних витрат ведення запасів $Z(T)$.

Перехід від управління однономенклатурними запасами до управління багатономенклатурними запасами здійснюється за допомогою об'єднання в одну партію поставки кількох номенклатурних позицій, що постачаються одним постачальником та корелюються за ціною та частотою попиту. По номенклатурних позиціях, що об'єднуються, розраховуються середня ціна (C) і сумарний попит $d(j)$. Далі об'єднана номенклатура постає як одна номенклатурна позиція, за якою розраховується інтегральний показник M .

По умовній номенклатурній позиції, отриманій в результаті об'єднання, визначається укрупнена партія поставки за критерієм мінімальних сумарних витрат ведення запасів з урахуванням алгоритму Сілвера. Для розрахунку витрат ведення запасів за вибраними об'єднаними позиціями необхідно визначити середні залишки по кожному розрахунковому періоду, визначити витрати, пов'язані з розміщенням замовлення (A). Величини залишків отримують з карток первинного обліку товарів на складі.

Для розрахунку витрат ведення запасів до консолідації партій поставок складається об'єднаний розклад попиту та залишків по номенклатурних позиціях, що об'єднуються, за всіма запланованими періодами $j = 1, 2, \dots, n$. Витрати ведення запасів визначаються за такою формулою:

$$Z = A + i \sum_{j=1}^n R_j, \quad (3.1)$$

де Z – витрати ведення запасів, грн.;

A – витрати, пов'язані з розміщенням замовлення;

R_j – вартість залишків матеріалів, грн.;

i – питома вартість зберігання одиниці запасу.

Вихідними даними для складання укрупненого розкладу поставок є об'єднаний розклад попиту по консолідованих номенклатурних позиціях. Розрахунок моделі оптимального управління багатноменклатурними запасами проведено на прикладі підприємства «ФОП Болотюк». Для її проведення товарну номенклатуру фірми «ФОП Болотюк» було поділено на 3 групи (табл. Е.2, Е.3).

Проведений АВС-аналіз реалізації товарів у 2022 році дозволяє зробити висновки, що 79,85 % товарів припало всього на шість позицій: електрообладнання, двигун, кузов (бампери), олії, кермо, система охолодження (категорія А). Питома усі категорії В до загального обсягу реалізації становила 18,41 % та категорії С — 1,74 %. З цього випливає, що основна увага при управлінні запасами на підприємстві має приділятися товарам категорії А, на які припадають основні інвестиційні витрати. Вважається нормальним, якщо основну увагу приділяти невеликій частини запасу, на яку припадає 70-80 % загальних витрат на закупівлі.

Оскільки основний склад групи «А» у 2022 році зазнав незначних змін порівняно з 2021 роком, можна вважати склад групи «А» та АВС-класифікації стабільним і проводити перегляд цього складу не частіше ніж один раз на рік, що полегшує завдання рівномірного розподілу контролю за позиціями групи «А» між менеджерами фірми «ФОП Болотюк».

Перевірка алгоритму управління багатноменклатурними запасами була проведена за номенклатурними позиціями, що входять до групи «А» АВС-розподілу, постачання яких здійснюються одним постачальником, а розрахунок та використання їх середньої ціни дозволяють скласти з них об'єднану партію постачання Q . Для проведення розрахунків складається об'єднаний (за декількома номенклатурними позиціями) розклад попиту та залишків, поданий у таблиці Е.4.

Загальні витрати на ведення запасів до консолідації партій за позиціями, що об'єднуються в одну партію, становитимуть:

$$Z = 450 \times 9 + 0,15 \times (1356 + 1356 + 1442 + 1559 + 1218 + 1151 + 1414 + 1326 + 1526 + 1598 + 1656 + 1656) = 6\,633 \text{ грн.}$$

Середньорічна ціна об'єднаної (умовної) позиції дорівнює 71,6 грн.

Далі виконується розрахунок укрупненого розкладу поставок за допомогою алгоритму Сілвера для об'єднаної умовної позиції:

$$M = A / (C \cdot i) = 450 / (71,6 \cdot 0,15) = 41,9 \approx 42$$

Крок 1 $T = 1; R = 38; G = 42$

Крок 2 $1^2 \cdot 27 > 42$ НІ

Крок 3 $T = 2; R = 65; G = 69$

Крок 2' $2^2 \cdot 22 > 69$ ТАК

Крок 4 $Q1 = 65$.

Крок 1 $T = 1; R = 22; G = 42$

Крок 2 $1^2 \cdot 4 > 42$ НІ

Крок 3 $T = 2; R = 26; G = 46$

Крок 2' $2^2 \cdot 20 > 46$ ТАК

Крок 4 $Q2 = 26$

Крок 1 $T = 1; R = 20; G = 42$

Крок 2 $1^2 \cdot 37 > 42$ НІ

Крок 3 $T = 2; R = 57; G = 79$

Крок 2' $2^2 \cdot 20 > 79$ ТАК

Крок 4 $Q3 = 57$

Крок 1 $T = 1; R = 20; G = 42$

Крок 2 $1^2 \cdot 42 > 42$ НІ

Крок 3 $T = 2; R = 62; G = 84$

Крок 2' $2^2 \cdot 62 > 84$ ТАК

Крок 4 $Q4 = 62, Q5 = 61$.

В результаті отримано наступний розклад поставок: $Q1 = 65; Q2 = 26; Q3 = 57; Q4 = 62$ шт. $Q5 = 61$ шт.

Даним розкладом постачання відповідають витрати ведення запасів $Z(T)$ рівні 3 448 грн., що становить 59% витрат до об'єднання поставок. Аналогічні розрахунки можуть бути виконані за рештою номенклатурних позицій.

За результатами розрахунків та порівняння загальних витрат ведення запасів до та після укрупнення поставок можна зробити висновок, що розглянута модель управління багатноменклатурними запасами дозволяє їх знизити в середньому на 43%. Подібним чином вирішується завдання формування та вибору розкладу економічних багатноменклатурних поставок від різних постачальників.

3.3 Економічне обґрунтування пропозицій щодо використання інформаційних технологій в управлінні матеріально-технічними ресурсами підприємства

Для прискорення реагування на ситуацію для управління запасами можна використовувати програмні продукти. Останнім часом багато великих виробників програмного забезпечення стали пропонувати демонстраційні версії своїх програм для вільного користування. Існує й низка спеціальних серверів, які надають можливість користувачам ведення обліку запчастин прямо на сайтах. Ці послуги мають безкоштовний характер і дозволяють автоматизувати торгівлю та складський облік запчастин для автомобілів у режимі он-лайн. Але загалом статистики щодо використання програм обліку автозапчастин не існує, що пояснюється фінансовою закритістю інформації.

Проте, виходячи із зростаючої динаміки ринку автозапчастин, можна з упевненістю сказати, що з такими обсягами продажів упоратися без автоматизованої системи обліку неможливо. Залишається лише зробити правильний вибір серед запропонованого програмного забезпечення. При виборі програмного забезпечення необхідно враховувати питання оптимізації взаємодії працівників складу (торговельного залу) і працівників бухгалтерії, оскільки загально визнано і небажано підприємствам дублюючого обліку складі й у бухгалтерії. Вибір програмного забезпечення залежить від обраного суб'єктом господарювання способу обліку товарів. У більшості суб'єктів господарювання функції сумового обліку товарів, контролю за поточним рівнем запасів та формування інформації для управління запасами можуть виконуватися як працівниками складу, так і працівниками бухгалтерії.

Процес управління запасами складається з безлічі взаємозалежних етапів, підготовки та розрахунків різних документів, тому нами пропонується застосувати в ФОП Болотюк програмний продукт Dark Store³.

³Система управління запасами: <https://abmcloud.com/uk/abm-soft/tsifrovaya-transformatsiya-ritejla-darkstore/>

Програмне застосування Dark Store – це автоматизована система управління (АСУ) товарними та виробничими запасами фірми, призначена для розрахунку необхідного рівня запасів, на будь-якій точці зберігання щодня, відповідно до фактичних коливань попиту. ПЗ Stock-M відрізняється від інших систем управління товарними та виробничими запасами тим, що їхній рівень змінюється разом із попитом товару (сировини), — це означає, що рівень запасів падає зі зменшенням попиту і навпаки. Система автоматично визначає щоденні норми запасів, аналізує фактичні продажі, оцінює наявні надлишки та нестачу, і на підставі цих даних автоматично формує замовлення на поповнення запасів для кожного SKU⁴. Отже, управління запасами будується не на примарному прогнозі, а у відповідності до конкретного попиту споживачів, який є дуже динамічний.

Програма «Dark Store» автоматизує облік товарів у магазині та на складах, готує різну документацію (накладні, рахунки, цінники, звіти), дозволяє аналізувати товарообіг. Для кожного найменування товару система дозволяє вказати його застосування на той чи інший автомобіль. Ця версія продукту може бути інтегрована з системою «Автокаталог-професіонал», яка містить інформацію та наочне відображення всіх вузлів і деталей автомобілів, а також дозволяє шукати деталі, визначати їхню застосовність і відстежувати розцінки.

Управління та автоматизація запасів у Dark Store допомагають відстежувати динаміку рівня продажів, втрачених продажів, запасів, надлишків по всій компанії, кожному складу, кожному магазину, кожному постачальнику. Основні звіти виводяться у компактному вигляді, дозволяючи оцінити картину загалом і, за необхідності, заглибитися у аналіз щодо конкретного звіту.

Основні завдання, які підлягають вирішенню у сфері управління товарними запасами через впровадження АСУ на базі ПЗ «Dark Store» зведені у таблицю Е.5; основні функціональні можливості Dark Store представлені в таблиці Е.6.

ПЗ розширює функціональні можливості для роботи зі специфічним асортиментом (автозапчастини, шини, автомобільні диски, супутні їм товари та аксесуари) та бізнес-процесами (підбір автозапчастин з каталогів для конкретних

⁴ SKU (англ. Stock Keeping Unit) [skew] — ідентифікатор товарної позиції, одиниця обліку запасів, складський номер, який використовується в торгівлі для відстеження статистики по реалізованих товарах /послугах

моделей, робота з аналогами) магазинів автозапчастин як у варіанті одиночного магазину, так і для мережі магазинів. В Dark Store реалізовано механізм обліку взаємозамінності номенклатурних позицій. Даний механізм призначений для зіставлення аналогічних взаємозамінних позицій і можливості вибору (підбору) аналогів у разі, якщо оригінальної (вибирається) позиції немає.

Механізм взаємодії з автомобільними каталогами реалізований у конфігурації програми «Dark Store . Магазин автозапчастин», надає можливість пошуку деталей у базі даних каталогу та імпорту даних з каталогу до номенклатурного довідника конфігурації. Програма «Dark Store. Магазин автозапчастин» надає зручні засоби контролю за поточним станом торговельної діяльності – оборотами, достатністю асортименту, що дозволяє оперативно приймати необхідні рішення.

Реалізована система звітів є потужним і гнучким засобом для аналізу всіх аспектів торгової діяльності та товарообігу підприємства. Програма також надає низку звітів для ухвалення рішень стратегічного характеру. Так, для аналізу привабливості товарів призначається звіт «АВС-аналіз продажів». Класифікація об'єктів здійснюється за класами важливості з погляду реалізації товарів та послуг компанії за даними управлінського обліку. Вважається, що клас А повинен приносити більше прибутку, ніж В, і більше, ніж С.

Для кожного з трьох класів (А, В і С) в налаштуваннях звіту задаються свої відносні значення у відсотках. Користувач може вибрати параметр для аналізу з наступного списку: сума виручки; сума валового прибутку; кількість проданих товарів.

Отже, для магазину автозапчастин «ФОП Болотюк» можна рекомендувати програмне забезпечення Dark Store. Впровадження ПЗ «Dark Store» дозволить підвищити ефективність роботи підприємства в цілому, формалізувати, стандартизувати основні бізнес-процеси, у тому числі мінімізувавши вплив людського фактора при їх виконанні. Завдяки цьому облік товарів у торгівлі, аналіз обсягів реалізації, здійснення управління товарними запасами виконуватимуться швидше та з гарантованою правильністю. Одночасно з цим, автоматизоване управління товарним запасом надає можливість вести облік товарів у торгівлі в електронному вигляді та аналізувати обсяги надходження та реалізації тих чи

інших позицій, що дозволяє керівництву приймати правильні управлінські рішення з метою оптимізації товарних запасів на складі підприємства.

Переваги системи Dark Store: швидкий термін окупності вкладених інвестицій; впровадження системи управління запасами Dark Store «під ключ» відбувається швидко за відпрацьованою технологією; Dark Store є хмарним сервісом, сумісна з будь-якою обліковою системою, ERP; проста та точна система звітів. Кожен звіт призначено для вирішення конкретного завдання, звіти деталізуються за посадами. Не менш важливим є грамотне прогнозування запасів, знаходження їх оптимального рівня, що дозволить вчасно збувати партії товару, а не зберігати неліквідний товар.

Економічний ефект від впровадження програмного продукту полягає у поліпшенні економічних та господарських показників роботи підприємства, насамперед за рахунок підвищення оперативності управління та зниження трудовитрат на реалізацію процесу управління, тобто скорочення витрат на управління.

При розрахунку ефекту від впровадження нового програмного забезпечення виходять із вартості придбаного обладнання. Сумарні витрати підприємства на нове програмне забезпечення становитимуть 36 500 грн.

Як говорилося вище, ABC-аналіз передбачає, що основну увагу при управлінні запасами для підприємства має приділятися товарам категорії А, куди припадають основні інвестиційні витрати. Визначимо ефект від запровадження нової програми обліку для товарів, що у категорії А. Для розрахунку ефекту дані наведено у табл. Е.7.

Розрахуємо оптимальний розмір запасу товарів категорії А після впровадження програми за формулою:

$$E = (P_1 - P_0) N_1 / D , \quad (3.2)$$

де E – економічний ефект внаслідок прискорення оборотності; P_1 – тривалість одного обороту після впровадження програмного забезпечення; P_0 – тривалість одного обороту до впровадження програмного забезпечення; N_1 – фактичний виторг від продажу товарів; D – число календарних днів.

Річний обсяг реалізації цього виду товару становить 4 000 шт., витрати на оформлення одного замовлення – 2 100 грн, витрати на зберігання од. товару у запасі протягом року за даними управлінського обліку дорівнюють 80 грн.

Тоді оптимальний розмір запасу дорівнює 486 од. Середня закупівельна ціна одиниці товару дорівнює 277 грн. (151 399 грн. / 546 шт.). Отже, оптимальний розмір запасу товарів категорії А дорівнює 134 622 грн.

За рахунок впровадження нового програмного забезпечення відбулося прискорення оборотності товарів, про що свідчить зростання коефіцієнта оборотності та зменшення періоду обороту товарів на шість днів, це говорить про ефективніше використання оборотних коштів (див. табл. Е.7). Внаслідок прискорення оборотності відбувається відносно вивільнення коштів з обороту та збільшення суми прибутку. Сума вивільнених коштів з обороту за рахунок прискорення оборотності визначається шляхом множення фактичного одноденного обороту реалізації на зміну тривалості одного обороту в днях за формулою (3.1).

Отримаємо: -16 792,73 грн.

Таким чином можна розрахувати ефект від впровадження нового програмного забезпечення на підприємстві. Розділивши вартість програмного забезпечення на суму вивільнених коштів з обороту за рахунок прискорення оборотності, отримаємо період окупності програми:

Період окупності ($T_{ок}$) = 36500 грн / 16792,73 грн = 2,17 року.

Відтак витрати, понесені на придбання нового програмного забезпечення «Dark Store» окупляться через 2,17 року.

На сучасному етапі розвитку управління бізнесом керівники виходять із доцільності розгляду можливості застосування послуг аутсорсингу. Зокрема, якщо функції управління товарними запасами повністю делегуються працівникам складських служб, то працівників бухгалтерських служб переносяться функції контролю над правильністю відображення даних у звітності. Отже, впровадження програмного забезпечення, що дозволяє автоматизувати облік торгових операцій, облік коштів та формування управлінської інформації для оптимізації товарних залишків на складі, дозволить заощадити на витратах робочого часу працівників бухгалтерії або передати функції бухгалтера аутсорсингової компанії. Вартість послуг аутсорсингової компанії зі складання та контролю за звітністю в середньому становить 8 000 грн. Зіставимо витрати на утримання бухгалтерської служби, яка виконує функції обліку,

контролю та складання звітності, та витрати на передачу функції перевірки та складання звітності за договором аутсорсингу. Період окупності нового програмного забезпечення ($T_{ок}$) на підприємстві можна визначити шляхом зіставлення витрат на придбання програмного продукту ($V_{ПЗ}$) та засобів економії від розподілу функцій обліку та контролю ($E_{ф.обл.міс}$):

$$T_{ок} = V_{ПЗ} / E_{ф.обл.міс} = 36\,500 : 11\,520 = 3,16 \text{ міс.}$$

Таким чином, для оцінки ефективності вкладень на придбання програмного забезпечення необхідно враховувати не лише ефект від прискорення оборотності товарів на підприємстві, що є загально визнаним, а й результат управлінських рішень щодо розподілу функцій працівників організації (див. табл. Е.8).

На етапі розвитку ринкових відносин ефективність господарську діяльність багато в чому залежить від підходу до прийняття управлінських рішень та оперативності їх прийняття. Цьому мають сприяти науковий підхід до управління та використання сучасних програмних продуктів. Головне, що необхідно пам'ятати та розуміти, що вкладення в ці активи — це не просто витрати та відволікання коштів з обороту, а витрати, які мають підвищити ефективність господарської діяльності внаслідок наявності на складі необхідного обсягу найбільш затребуваного товару.

Висновки до розділу 3

Для покращення системи складування підприємства «ФОП Болотюк» було запропоновано такі рекомендації: зменшення частки запасів, тобто ведення постійних продажів товарів, щоб виключити можливість їх залежування на складах; впровадження автоматизованої системи управління товарними та виробничими запасами на підприємстві Dark Store.

Дані пропозиції спрямовано поліпшення системи правління запасами, більш ефективне використання запасів, у яких підвищуються як економічні, і фінансові показники підприємства. Застосування запропонованих рекомендацій щодо покращення складської системи підприємства «ФОП Болотюк» є вигідним, визначено економічну ефективність пропозиції – впровадження автоматизованої системи управління товарними та виробничими запасами Dark Store.

ВИСНОВКИ

Зростання бізнесу все меншою мірою залежить від зовнішньої сфери і все більше від ефективності використання внутрішніх ресурсів, тому виникає потреба у посиленні роботи підприємства в сфері оптимального формування та ефективного управління основними складовими ресурсного потенціалу.

Основні види діяльності досліджуваного підприємства – це технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів. Магазин автозапчастин «ФОП Болотюк» також здійснює оптову та роздрібну торгівлю автомобільними запасними частинами та комплектуючими.

На основі аналізу техніко-економічних показників діяльності ФОП Болотюк та фінансових результатів його діяльності визначено основні тенденції виробничої та фінансово-господарської діяльності підприємства за 2020-2022 роки:

- підприємство збільшило чистий дохід від реалізації товарів та послуг на 19 %; у 2022 році чистий прибуток зріс на 21 % у порівнянні з минулим роком;
- середньорічна вартість основних фондів підприємства збільшилася майже у 2 рази, що пов'язано з розширенням діяльності підприємства і придбанням нових складських та торгівельних площ. Це дозволило створювати резервні запаси автозапчастин та інших товарів для покупців – за три роки товарні запаси підприємства зросли майже на 170 %; сформована тенденція збільшення активів підприємства свідчить про розширення масштабів діяльності ФОП Болотюк;
- серед негативних тенденцій – зменшення фондівіддачі з 7,11 грн/грн у 2020 році до 3,52 грн/грн; період обіговості матеріально-виробничих запасів (Stock turnover) у 2022 році знизився на 12,5 % (з 69,92 до 61,20 дні), що вказує на зниження ефективності використання товарно-матеріальних цінностей фірми;
- розрахунки також показали, що підприємство не є фінансово стійким, структура капіталу має досить високий рівень підприємницького ризику; аналіз фінансових показників свідчить, більшість показників мають нормальне значення, проте динаміка показників здебільшого спостерігається негативною;

– рентабельність доходу знизилася з 17,67 % до 13,46 %, рентабельність витрат – з 21,83 % до 15,86 %, рентабельність капіталу знизилася з 79,8 % до 27,7 %. Така динаміка змін показників вказує на значне падіння рівня рентабельності підприємства та зниження ефективності фінансової діяльності;

– про зниження ефективності системи менеджменту свідчать падіння обсягу реалізованої продукції, що припадає на 1 грн. управлінських витрат (на 36,5 %) та величини прибутку на 1 грн. витрат на управління (з 11,69 грн до 5,65 грн); зменшився показник ефективності віддачі витрат на управління (співвідношення темпів зміни загального результату господарської діяльності (118,8 %) і темпів зміни витрат на управління (187,8 %));

– за результатами SWOT-аналізу зроблено такі висновки: ситуація на українському автомобільному ринку досить нестабільна, але діяльність фірми з продажу автозапчастин прибуткова завдяки налагодженим зв'язкам з постачальниками. Зростаючий попит на запчастини та аксесуари до автомобілів, забезпечує оборотність автозапчастин на високому рівні.

За результатами дослідження теоретичних і методичних аспектів формування та раціонального використання ресурсів фірми розроблено наступні практичні пропозиції щодо підвищення ефективності формування та управління ресурсами виробничо-торгового підприємства «ФОП Болотюк»:

1. Пропозиції щодо оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу організації та його компонентів для вибору стратегічних напрямків розвитку. Для оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу та його складу підприємств малого бізнесу в розрізі регіону нами досліджено методичні підходи до критеріїв та показників їх ефективності:

– представлено рекомендований алгоритм оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу; аналіз ефективності ресурсного потенціалу було здійснено з урахуванням використання матриці 3×3;

– результати аналізу подані графічною моделлю; результати свідчать про те, що найменш затребуваними є кадровий та інформаційно-комунікаційний та організаційно-підприємницький потенціал;

– визначено комплексний середньозважений показник оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства «ФОП Болотюк»: 2020 року він становив 0,84, а 2021 року – 0,92; 2022 – 0,95. Дані показники нижче рекомендованої норми. При такому ресурсному потенціалі підприємству було запропоновано використовувати стратегію концентрованого зростання, а точніше – посилення позиції на ринку, використання якої дозволило б організації зберегти рівень наявної конкурентоспроможності, а при нарощуванні ресурсного потенціалу – перейти до стратегії розвитку.

2. Рекомендації щодо оптимізації методів управління складськими запасами підприємства «ФОП Болотюк»:

– на основі дослідження існуючих підходів до моделей управління запасами та їх особливостей, в роботі запропоновано модель Сілвера, яка використовується для вирішення завдання управління багатономенклатурними запасами запчастин, при цьому визначення інтегрального показника дозволяє зменшити розмірність задачі шляхом агрегування одиничних показників і звести завдання багато продуктової оптимізації до однопродуктової.

– за результатами розрахунків та порівняння загальних витрат ведення запасів до та після укрупнення поставок можна зробити висновок, що розглянута модель управління багатономенклатурними запасами дозволяє їх знизити в середньому на 43%. Подібним чином вирішується завдання формування та вибору розкладу економічних багатономенклатурних поставок від різних постачальників.

3. Економічне обґрунтування пропозицій щодо використання інформаційних технологій в управлінні матеріально-технічними ресурсами фірми:

– визначено економічну ефективність пропозиції – впровадження автоматизованої системи управління товарними та виробничими запасами Dark Store (період окупності – 2,17 року);

– для оцінки ефективності вкладень на придбання програмного забезпечення враховувати не лише ефект від прискорення оборотності товарів на підприємстві, а й результат управлінських рішень щодо розподілу функцій працівників організації.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Швиданенко Г. О. Управління капіталом підприємства : навч. посіб. / Г. О. Швиданенко, Н. В. Шевчук. – К. : КНЕУ, 2006. – 440 с.
2. Верхоглядова Н. І. Класифікація ресурсів та її значення для управління ресурсозбереженням / Н. І. Верхоглядова, О. Б. Письменна // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. – № 16. – С. 27-31.
3. Мельник О.М. Ресурси підприємства: концептуальні аспекти системи управління в умовах стійкого розвитку / О.М. Мельник // Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2019. – Випуск 23, частина 2. – Режим доступу: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/23_2_2019ua/5.pdf (дата звернення 06.04.2023)
4. Швиданенко Г. О. Управління ресурсами підприємства [Електронний ресурс] : монографія / за заг. ред. к.е.н., проф. Г. О. Швиданенко. – К. : КНЕУ, 2014. – 418 с. – Режим доступу: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/25230/resours_pidpr_14.pdf?sequence=1 (дата звернення 06.04.2023)
5. Ващенко О. П. Сутність та класифікація ресурсів підприємств / О. П. Ващенко // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – № 2 (28), 2019. – С. 104-108. – Режим доступу: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2157>
6. Мазур А.О., Кириченко С.О. Методологічні основи ефективного використання ресурсів підприємств / А.О. Мазур, С.О. Кириченко // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2018. – № 6 (17).
7. Гончаров С.М., Кушнір Н.Б. Тлумачний словник економіста / за ред. С.М. Гончарова. – Київ : Центр учбової літератури, 2009. – 264 с.
8. Вовк І. Класифікація ресурсів підприємства. Сучасні підходи [Електронний ресурс] / І. Вовк // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2011. – Вип. 1 (4). — Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu> (дата звернення: 11.04.2023)
9. Економічна енциклопедія : в 3 т. – Т. 3 / відп. ред. С. В. Мочерний. – К. : Академія, 2002.
10. Мочерний С. В. Політекономія : підручник / С. В. Мочерний. – К. : Вікар, 2005. – 487 с.

11. Мірошніченко О. Ю. Управління ресурсами підприємства: навчальний посібник / О. Ю. Мірошніченко, Н. В. Ревуцька, О. М. Гончарова. – Київ: КНУ, 2014. – 218 с.

12. Мірошніченко О. Ю. Механізм управління прибутком вітчизняних підприємств / О. Ю. Мірошніченко, Ю. В. Корконос // Бізнес Інформ. - 2014. - № 5. - С. 280-285. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_5_50 (дата звернення: 11.04.2023)

13. Олійник Т. О. Основні напрями підвищення ефективності управління активами / Т. О. Олійник, О. В. Мірошніченко // Інвестиції: практика та досвід. - 2014. – № 21. – С. 73-77. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2014_21_16 (дата звернення: 11.04.2023)

14. Величко В. В. Конспект лекцій з курсу «Економіка і фінанси підприємства» (для студентів денної та заочної форм навчання за напрямом підготовки 6.030601 – Менеджмент) / В. В. Величко; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. – 152 с.

15. Бойчик І.М Економіка підприємства: підручник. / І.М.Бойчик. – К.: Кондор - Видавництво, 2016. – 378 с.

16. Мацибора В.І. Економіка підприємства: навч. посібник для ст. вищих навч. закладів / В.І. Мацибора, В.К. Збарський,; МОН України, Нац. університет біоресурсів і природокористування України. – Київ: Каравелла, 2018. – 319 с.

17. Економіка підприємства: навч. посіб. / [І. М. Посохов, В. Г. Дюжев, С. В. Сусліков, К. О. Тимофєєва] ; М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т. «Харків. Політехн. ін-т». – Харків: НТУ «ХП», 2016. – 380 с.

18. Петрович Й.М. Економіка і фінанси підприємства: підручник / Й.М. Петрович, Л.М. Прокопишин-Рашкевич; за заг. ред.. Й.М. Петровича. – Львів : «Магнолія 2006», 2017. – 406 с.

19. Економіка підприємства: Навчальний посібник / О.М.Бандурка, Є.В.Ковальов, М.А.Садиков, О.С.Маковоз; за заг.ред. О.М. Бандурки. – Х.: ХНУВС. – 2017. – 192 с.

20. Жадько К.С. Підвищення ефективності використання персоналу та його розвиток. Монографія / [А.Г. Бабенко, Ю.Г. Горященко, К.С. Жадько та ін.] / за заг.

редакцією д.е.н. А.Г. Бабенка. – Дніпропетровськ: УМСФ, 2016. – 493 с.

21. Богацька Н.М. Сучасний підхід до оцінки сутності ресурсного потенціалу підприємства / Н.М. Богацька // Економіка і суспільство. – 2016. – Вип. 3. – С. 134–139.

22. Іваннікова Н. Дослідження ресурсного потенціалу підприємства житлово-комунального господарства / Н. Іваннікова // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2015. – Вип. 3. – С. 154–158. – Режим доступу : <http://visnyk-ecopom.uzhnu.uz.ua/37.pdf> (дата звернення: 23.04.2023)

23. Волошин Л. Використання інноваційних ресурсів в Україні: проблеми та шляхи їх усунення / Л. Волошин // Наукові записки. Серія «Економіка». – 2010. – Вип. 15. – С. 145–151.

24. Горбоконт В.Ю. Формування ресурсного потенціалу автотранспортних підприємств / В.Ю. Горбоконт // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 4(166). – С. 182–191.

25. Ружицька Т.Д. Сутність та складові елементи поняття «економічний потенціал підприємства» / Т.Д. Ружицька // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – Т. 2. – № 9. – С. 178–181.

26. Навроцький Н.О. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства / Н.О. Навроцький // Інтернаука. – 2017. – № 1(23). – С. 97–101.

27. Міценко Н.Г., Кумечко О.І. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, структура, стратегія використання. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. 2010. Вип. 20.9. С. 193-198. – Режим доступу: http://nltu.edu.ua/nv/Archive/2010/20_9/193_Micenکو_NV_20_9.pdf (дата звернення: 24.04.2023)

28. Гриньова В.М., Салун М.М. Оптимізація вартості складових ресурсного потенціалу підприємства : монографія. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015.– 236 с.

29. Ціннісно-орієнтоване управління реалізацією ресурсного потенціалу торговельного підприємства : монографія / М. В. Чорна [та ін.]. – Харків : ХДУХТ, 2015. – 373 с.

30. Багрій К. Л. Деякі особливості аналізу ефективності використання трудових ресурсів / К. Л. Багрій // Облік, аналіз, аудит. – 2017. – Вип. I-II (65-66). – С. 344–350.

ДОДАТОК А

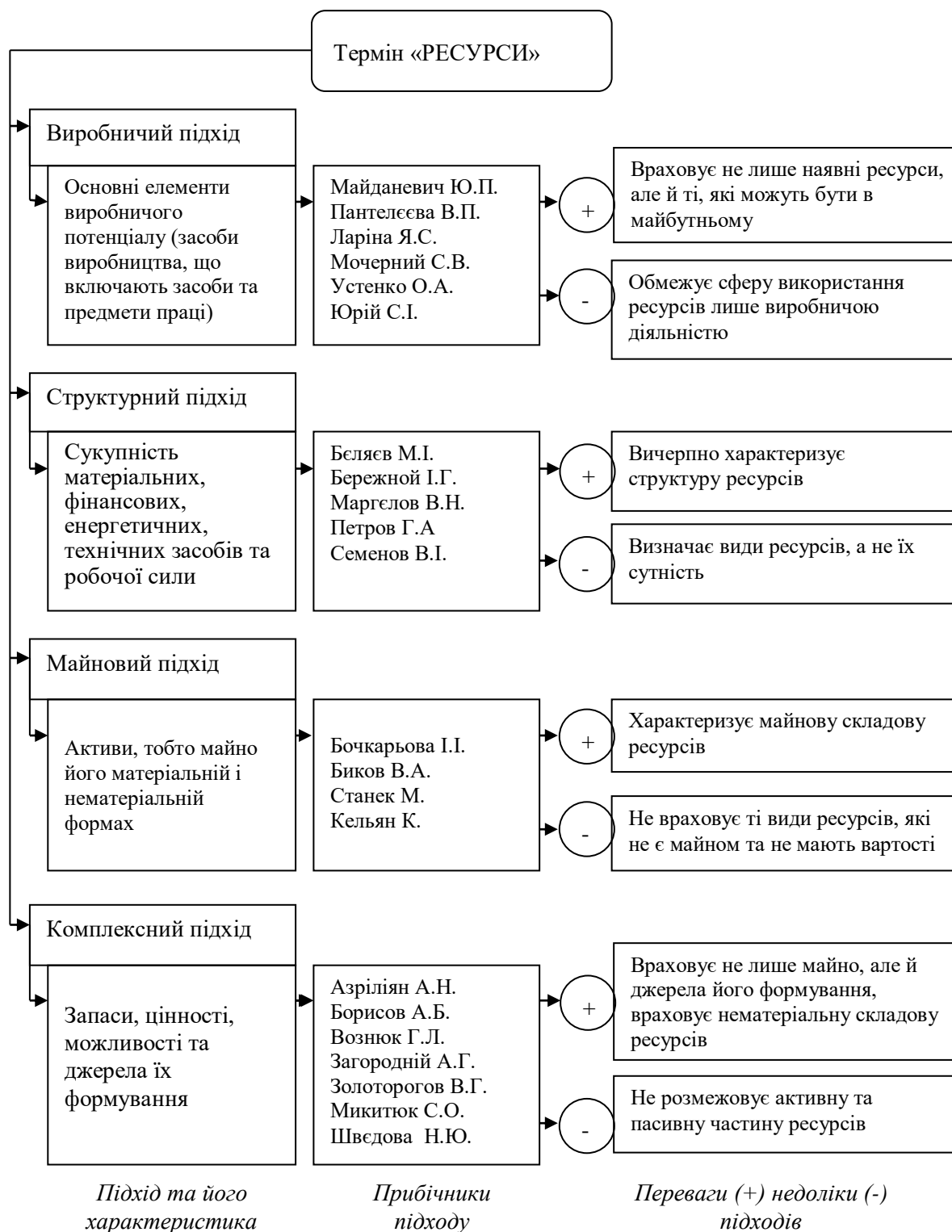


Рисунок А.1 – Підходи до визначення сутності терміна «ресурси» [2, с. 28]

Продовження додатку А

Таблиця А.2 – Змістовна характеристика та склад ресурсів підприємства [5, с. 18]

№	Видання та джерело	Зміст поняття	Класифікація
1.	Батькова Г.А. та ін. Мікроекономіка: підручник і практикум для прикладного бакалаврату. 2-ге вид., пров. та дод. Київ: Видавничий центр «Академія», 2018. 330 с.	Ресурси (фр. “resource” – «допоміжний засіб») – джерела, що забезпечують виробництво.	Ресурси діляться на кілька видів: – природні ресурси, або земля; – трудові ресурси, або праця; – інвестиційні ресурси, або капітал (зокрема, технологія); – підприємницькі ресурси, або підприємництво (підприємницький талант, підприємницькі здібності); – інформація; специфічною формою інформації є знання.
2.	Економічна енциклопедія : у 3 томах. Т.3 / редкол. : С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ : Видавничий центр «Академія», 2002. 952 с.	Ресурси (фр. “resource” – «допоміжний засіб») – основні елементи виробничого потенціалу, які має в розпорядженні система і які використовуються для досягнення конкретних цілей економічного розвитку. Ресурси організації – основні ресурси, які використовує організація.	Система будь-якого рівня охоплює такі ресурси, як природні, технічні, технологічні, кадрові, просторові, часові, структурно-організаційні, інформаційні, фінансові, нематеріальні. Ресурсами організації є людські, матеріальні, фінансові, а також технологія, наука та інформація.
3.	Завгородній А.Г., Вознюк Г.Л. Фінансово-економічний словник. Львів : вид-цтво Національного ун-ту «Львівська політехніка», 2005. 714 с.	Ресурси (від фр. “resource” – «допоміжний засіб») – кошти, запаси, можливості, джерела чого-небудь. Ресурси економічні – сукупність ресурсів, які використовують для виробництва товарів.	Ресурсами є фінансові, економічні, матеріальні, природні, сировинні, трудові (людські) тощо. Ресурсами економічними є земля, праця, капітал, підприємницькі здібності, технологія, інформація тощо.
4.	Гончаров С.М., Кушнір Н.Б. Тлумачний словник економіста / за ред. С.М. Гончарова. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 264 с.	Ресурси можуть бути використані в разі потреби на створення продукції, надання послуг, одержання додаткової вартості. Ресурси економічні – джерела й засоби забезпечення виробництва.	Ресурсами є природні, сировинні, матеріальні, трудові, фінансові цінності. Ресурсами економічними є природні, трудові, капітальні, оборотні засоби, інформаційні, фінансові.
5.	Словник економічних термінів. URL: http://www.ekonomiks.net.ua .	Ресурси економічні (від фр. “resource” – «допоміжний засіб») – фундаментальне поняття економічної теорії, що означає загалом джерела, засоби забезпечення виробництва. Ресурси фірми забезпечують стабільну роботу фірми за осн. видами її діяльності та отримання прибутку.	Економічні ресурси поділяються на природні (сировинні, геофізичні), трудові (людський капітал), капітальні (фізичний капітал), оборотні засоби (матеріали), інформаційні ресурси, фінансові (грошовий капітал). Ресурси фірми – кошти, можливості, цінності, запаси фірми, джерела її доходів.
6.	Горпинич О.В. Тлумачний українсько-англійський словник економічних термінів і термінологічних словосполучень : довідковий посібник. Дніпропетровськ : НГУ, 2016. 74 с.	Ресурси (фр. “resources”, лат. “resurgo” – «підіймаюсь», «виникаю знову») – засоби, кошти, запаси, джерела, які перебувають у розпорядженні суб'єктів господарювання і можуть бути спрямовані на потреби економічного розвитку.	Виділяють природні, економічні, технічні, кадрові, інформаційні, фінансові ресурси.
7.	Ресурс. Великий тлумачний Словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / укл. і гол. ред. В.Т. Бусел. 5-те вид. Київ ; Ірпінь : Перун, 2005.	1) Тільки мн., які, чого. Запаси чого-небудь, які можна використати в разі потреби. Грошові цінності, джерела чого-небудь. 2) Засіб, можливість, якими можна скористатися в разі необхідності. 3) Сумарний наробок об'єкта від початку його експлуатації чи поновлення після ремонту до переходу в критичний стан. 4) В обчислювальних системах – логічна або фізична частина системи, яка може бути виділена процесу.	Підприємство – це система в якій поєднані організаційні, правові, соціальні, фінансові, інформаційні, технічні, технологічні, матеріальні, кадрові ресурси.
8.	Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B5%D1%81%D1%83%D1%80%D1%81%D0%B8 .	Ресурси – все, що потрібно для задоволення потреб людини. Включають природні та людські ресурси. Ресурси виробництва – це те, що необхідно для створення споживчих благ.	Розрізняють чотири групи ресурсів: 1) природні (повітря, вода тощо); 2) матеріальні (засоби виробництва); 3) фінансові (грошові ресурси); 4) трудові ресурси.

Продовження додатку А

Таблиця А.3 – Типологія ресурсів підприємства [5, с. 19]

№	Автор та джерело	Критерії поділу на типи	Типи ресурсів
1.	К. Хофер, Д. Шендел	За типом участі у фінансово-господарській діяльності	1) Фінансові; 2) фізичні; 3) людські; 4) технологічні; 5) організаційні; 6) репутаційні
2.	Р. Грант	За суб'єктом та об'єктом	1) Матеріальні; 2) нематеріальні; 3) людські.
3.	Ш. Хант	За типом використання інституційних та інших переваг розташування підприємства	1) Фінансові; 2) фізичні; 3) людські; 4) технологічні; 5) організаційні; 6) репутаційні; 7) юрисдикція
4.	Й. Руус, С. Пайк, Л. Фернстрем	За характером традиційності та часовими параметрами переваг	1) Економічні ресурси (матеріальні та грошові); 2) інтелектуальні ресурси (взаємовідносини в колективі, людський та організаційний капітал)
5.	Д. Коллінс, С. Монтгомері	За типом ефективності	1) суспільні товари (ресурси, які можуть одночасно використовуватись в декількох бізнесах, зокрема торговельні марки, технології); 2) приватні товари (ресурси, якими важче управляти через конкуренцію між підрозділами, а саме фінансові ресурси)
6.	Дж. Тіммонс, С. Спіnellі	З урахуванням необхідності ресурсів для створення бізнесу та можливості їх контролю	1) Людські (управлінська команда, але не працівники); 2) фінансові; 3) активи (споруди, обладнання); 4) бізнес-план.
7.	О. Уільямсон	З позиції теорії транзакційних витрат	1) Специфічність розміщення активу; 2) специфічність фізичних активів; 3) специфічність людського капіталу; 4) цільові активи, спрямовані на розширення виробничих потужностей; 5) торгові марки; 6) специфічність активів у часі
8.	Г.Б. Клейнер	Відповідно до принципів системного підходу	Права володіння на доступний для суб'єкта простір та час (саме ці ресурси та їх властивості забезпечують стійкий розвиток системи)

Продовження додатку А



Рисунок А.4 – Складові ресурсів підприємства [5, с. 105]



Рисунок А.5 – Елементи ресурсного потенціалу торговельного підприємства малого бізнесу

Продовження додатку А

Таблиця А.6 – Перелік, коротка характеристика і ефективність використання основних ресурсів підприємства

Найменування ресурсів	Коротка характеристика ресурсів	Показники ефективності
Людські (трудові)	Кількість людей зайнятих, у певній сфері діяльності та потенційних працівників, (людські ресурси) + людський потенціал (компетенції, досвід, інтелект, здатність до постійного вдосконалення та розвитку).	Продуктивність праці, що вимірюється виробітком або трудомісткістю.
Організаційні	Являють собою накопичені інтелектуальну власність та ринкові активи	Додаткова рентабельність виробництва
Інформаційні	Ресурси щодо забезпечення сучасного рівня управління фірмою: мережеві, Інтернет-ресурси, друковані видання, видання на компакт-дисках	Підвищення норм керованості, зниження питомих управлінських витрат.
Комунікаційні	Характеризують внутрішню корпоративні зв'язки та взаємодію елементів системи.	Досягнення синергетичного ефекту.
Природні	Потенційно придатні для застосування у виробництві природні сили та речовини, серед яких розрізняють невичерпні та вичерпні.	Питома витрата на одиницю продукції, коефіцієнт корисного використання ресурсів
Матеріальні	Всі створені людиною засоби праці та предмети праці є результатом виробництва.	Рівень матеріаломісткості виробництва, коефіцієнт корисного використання ресурсів.
Фінансові	Це власні, позикові та залучені кошти, що формуються при освіті підприємства та поповнюються в результаті виробничо-господарської діяльності за рахунок реалізації товарів та послуг, майна підприємства, яке вибуло, а також шляхом залучення зовнішніх джерел фінансування	Рівень рентабельності, коефіцієнти: оборотності, капіталізації, фінансової стабільності, фінансової міцності, тривалість одного обороту, ефекти операційного, фінансового та інтегрального важелів.
Адміністративний	Це система управлінських методів та засобів, що реалізуються посадовими особами та державними органами з метою, яка не суперечить базовим принципам управління та чинному законодавству.	Оцінка стабільності та стану банкрутства.
Підприємницькі здібності	Професійні компетенції менеджерів, що дозволяють найбільше ефективно використовувати всі фактори виробництва.	Показники ділової активності із використанням «золотих правил» топ-менеджерів.
Управлінський	Випереджаючий розвиток конкурентних переваг для підприємства на основі портфеля унікальних організаційних компетенцій.	Показники оцінки інтенсивності розвитку підприємства.
Енергетичні	Сукупність використовуваних видів енергії: електричної, теплової, стислого повітря, сонячної, енергії вітру, морів і річок, термальної енергії надр землі, ядерної енергії.	Енергоозброєність праці та виробництва, електроозброєність праці та виробництва, питомі витрати різних видів енергії.
Інвестиційні	Прямі та портфельні інвестиційні ресурси, що використовуються для реалізації інвестиційних проєктів підприємства.	Термін окупності, коефіцієнт ефективності, індекс прибутковості, дисконтований грошовий дохід, внутрішня норма прибутковості, коефіцієнти капіталізації підприємства та оновлення основних фондів.
Нематеріальні ресурси	Це частина потенціалу підприємства, що приносить економічну вигоду протягом тривалого періоду та має нематеріальну основу отримання доходів.	Рівень рентабельності, термін окупності нематеріальних ресурсів.

Джерело: складено автором на основі узагальнення [4, 5].

Продовження додатку А

Таблиця А.7 – Порівняльна характеристика підходів до управління ресурсами фірми

Основні аспекти	Традиційний підхід	Системний підхід
Цілі управління	Прибуток, рентабельність, продуктивність, комплексні мультиплікатори, вартість бізнесу	Ефективна реалізація потенціалу підприємства, забезпечення довгострокових конкурентних переваг
Особливості управління ресурсами	Розосередження завдань управління за окремими напрямками (інвестиційною, фінансовою, виробничою тощо)	Єдина програма управління ресурсами, що включає повний цикл етапів прийняття рішень щодо формування, використання та розвитку
Особливості діагностики ресурсів	Роздільний розгляд окремих елементів ресурсів (основних засобів, нематеріальних активів, запасів) практиці економічного аналізу діяльності підприємства, зокрема аналіз використання активів, оцінка вартості	Системна діагностика ресурсів, що дозволяє розпізнати проблеми та оцінити якість, ризики, ефективність та конкурентоспроможність ресурсів на всіх етапах управління

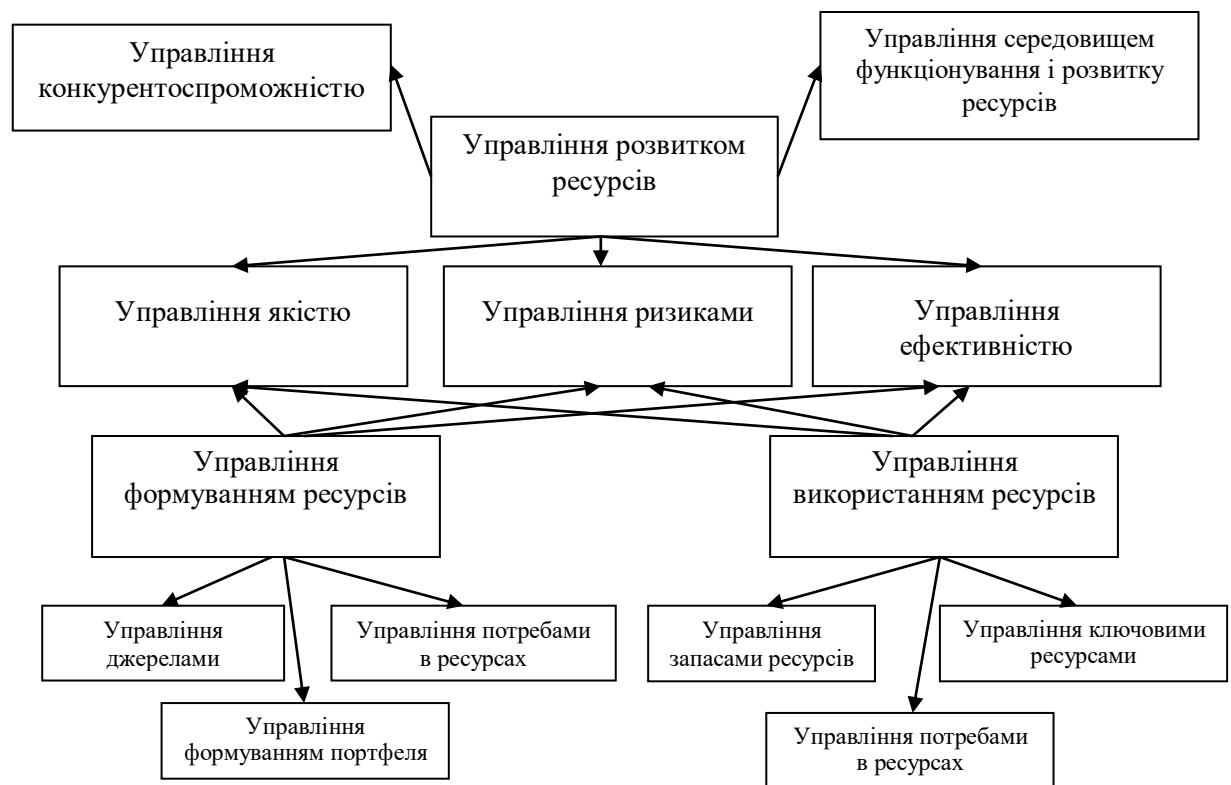


Рисунок А.8 – Система управління ресурсами підприємства [4, с.70]

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 – Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства «ФОП Болотюк» за 2020-2022роки

Показник	Од. вим.	Рік			Темпи зміни, %, до попереднього року	
		2020	2021	2022	6	7
1	2	3	4	5	6	7
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн	4 284	4 097	5 090	95,6	124,2
2. Повна собівартість реалізованої продукції	тис. грн	3 467	3 353	4 320	96,7	124,6
3. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	756,9	566,2	685,1	74,8	120,9
4. Середня вартість основних фондів підприємства	тис. грн	602,4	751,4	1 445,5	124,7	192,4
5. Обсяг торговельної площі	м ²	48	48	70	100,0	145,8
6. Обсяг складської площі	м ²	120	120	180	100,0	150,0
7. Товарні запаси	тис. грн	268,2	314,8	859,1	117,4	272,9
8. Період обіговості матеріально-виробничих запасів (Stock turnover)	дні	42,86	69,92	61,20	163,2	87,5
9. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	7	7	8	100	114,3
10. Продуктивність праці працівників підприємства	тис.грн	612,1	585,3	636,3	95,6	108,7
11. Фонд оплати праці	тис. грн	1 040,2	1 062,6	1 102,1	102,2	103,7
12. Середньомісячна заробітна плата працівників	грн	12 380	12 650	13 120	102,2	103,7
13. Фондовіддача	грн	7,11	5,45	3,52	76,6	64,6
14. Рентабельність реалізованої продукції	%	21,83	16,89	15,86	77,4	93,9
15. Рентабельність продажів	%	17,67	13,82	13,46	78,2	97,4

Продовження додатку Б

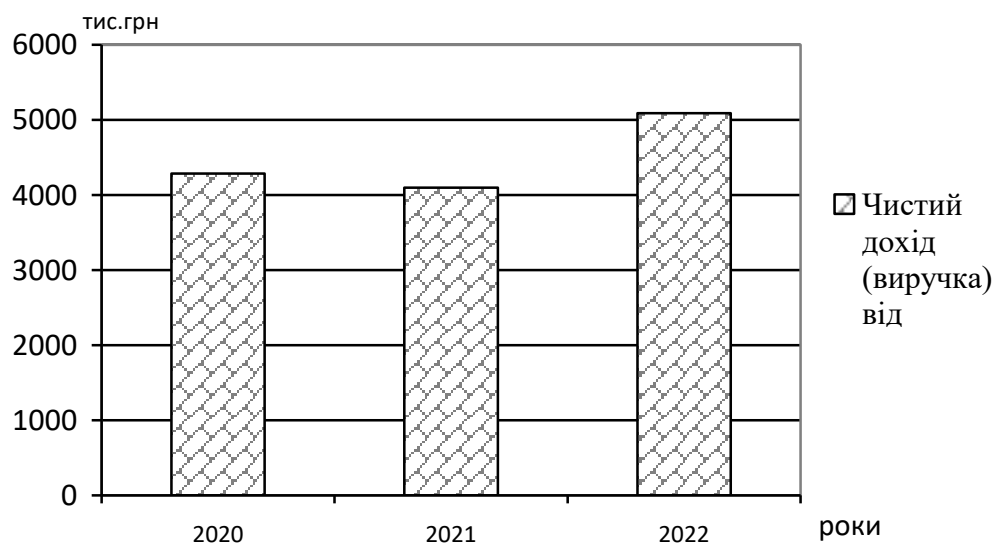


Рисунок Б.2 - Динаміка зміни виручки від реалізації товарів та послуг «ФОП Болотюк» у 2020-2022 роках

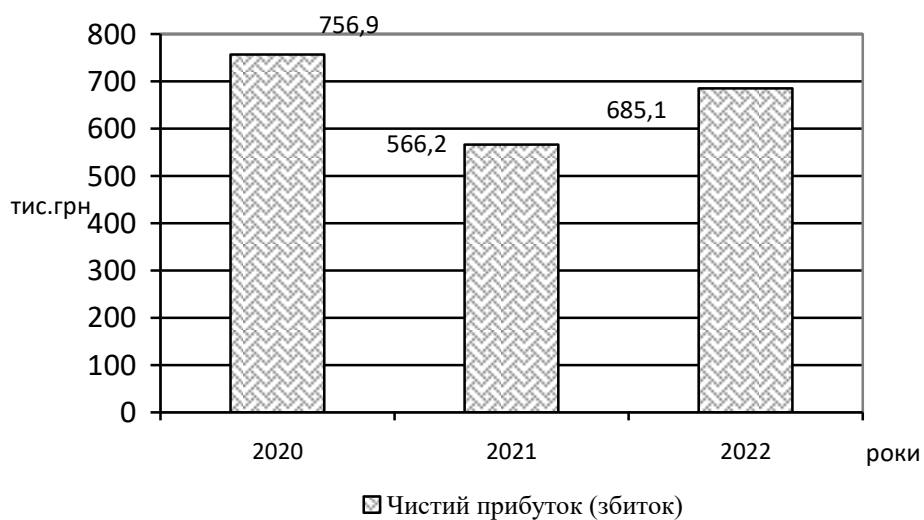


Рисунок Б.3 - Динаміка зміни чистого прибутку підприємства «ФОП Болотюк» у 2020-2022 роках

Продовження додатку Б

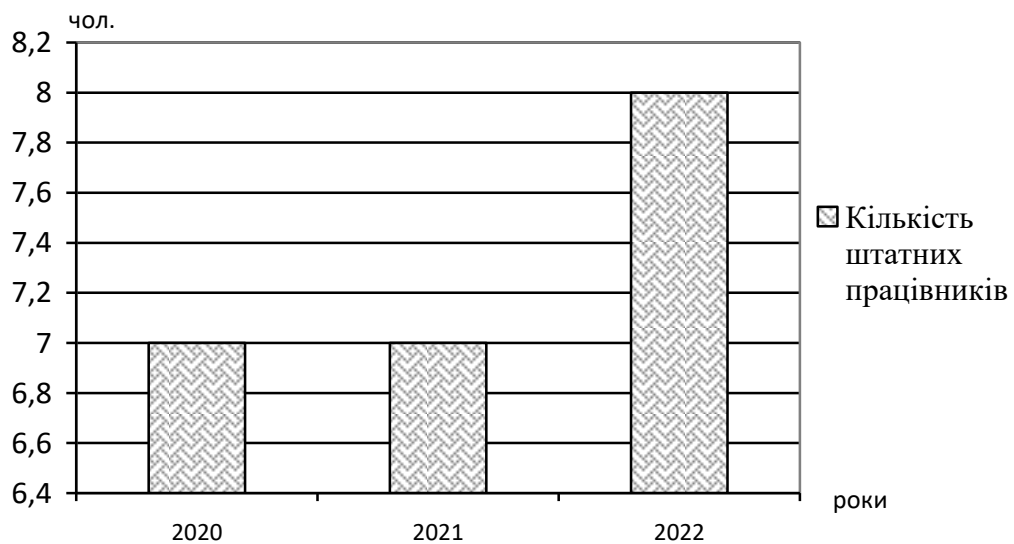


Рисунок Б.4 - Динаміка чисельності персоналу «ФОП Болотюк»
у 2020-2022 роках

Продовження додатку Б

Таблиця Б.5 - Бухгалтерський баланс «ФОП Болотюк», в тис. грн

Показник	Рік			Відхилення по роках		Темпи зміни, %, до попереднього року	
	2020	2021	2022	2021 до 2020	2022 до 2021	2021 до 2020	2022 до 2021
Актив							
Необоротні активи	602,4	751,4	1 445,5	149	694,1	124,7	192,4
Оборотні активи, в тому числі:	346,1	386,3	1 027,8	40,2	641,5	111,6	266,1
Товарні запаси	268,2	314,8	859,1	46,6	544,3	117,4	272,9
Гроші та їх еквіваленти	37,3	36,7	67,2	-0,6	30,5	98,4	183,1
Дебіторська заборгованість	23,0	9,8	24,3	-13,2	14,5	42,6	247,9
Інші оборотні активи	17,6	28,3	77,2	10,7	48,9	160,8	272,8
БАЛАНС	948,5	1 137,7	2 473,3	189,2	1 335,6	119,9	217,4
Пасив							
Власний капітал	630	630	630	0	0	0	0
Довгострокові кредити банків	283,3	442,4	1 004,8	159,1	562,4	156,2	227,1
Короткострокові кредити банків	-	-	350,0	-	350,0	-	100,0
Поточна кредиторська заборгованість	35,2	65,3	488,5	30,1	423,2	185,5	748,1
БАЛАНС	948,5	1 137,7	2 473,3	189,2	1 335,6	119,9	217,4

Продовження додатку Б

Таблиця Б.6 - Аналіз показників ліквідності за 2020-2022 роки

Показники	Рік			Оптимальне значення	Відхилення (+, -)	
	2020	2021	2022		2021р. до 2020р.	2022р. до 2021р.
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,13	1,15	0,40	0,2	0,02	-0,74
2. Коефіцієнт термінової платоспроможності	1,58	1,37	1,18	0,8-1,0	-0,21	-0,19
3. Коефіцієнт покриття	2,67	1,57	1,13	2	-1,1	-0,44

Таблиця Б.7 – Показники фінансової стійкості фірми у 2020-2022 роках

Показники	Рік			Відхилення 2022р. до 2020р., (+; -)
	2020	2021	2022	
1. Коефіцієнт автономії	0,91	0,78	0,52	-0,39
2. Коефіцієнт співвідношення власних та позикових коштів	1,67	0,57	0,13	-1,54
3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,70	1,57	1,13	-1,31

ДОДАТОК В

Таблиця В.1 – Аналіз фінансових результатів та показників рентабельності діяльності підприємства

Показники	Дані за роками			Темпи зміни, % до попереднього року	
	2020	2021	2022	5	6
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції та послуг, тис. грн	4 284	4 097	5 090	95,6	124,2
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	3 467	3 353	4 320	96,7	124,6
Вартість (баланс) капіталу, тис. грн	948,5	1 137,7	2 473,3	119,9	217,4
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	756,9	566,2	685,1	74,8	90,5
Рентабельність, %:					
- доходу	17,67	13,82	13,46	78,2	97,4
- витрат	21,83	16,89	15,86	77,4	93,9
- капіталу	79,79	49,76	27,70	62,4	55,7
Рентабельність виробничих фондів, %	125,58	75,35	47,39	60,0	62,9

Таблиця В.2 – Динаміка основних показників ефективності управління на підприємстві «ФОП Болотюк»

Назва показників	Од. виміру	Дані за роками			Темпи зміни, % до попереднього року	
		2020	2021	2022	5	6
1. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн	4 284	4 097	5 090	95,6	124,2
2. Чисельність управлінських працівників	осіб	2	2	2	100	100
3. Питома вага управлінських працівників в загальній чисельності персоналу	%	28,6	28,6	25,0	100	87,4
4. Чистий прибуток	тис. грн	756,9	566,2	685,1	74,8	90,5
5. Витрати на управління	тис. грн	64,7	58,0	121,3	89,6	209,1
6. Питома вага витрат на управління в загальних витратах	%	1,87	1,73	2,81	92,5	162,4
7. Питома вага заробітної плати управлінських працівників у загальному фонді заробітної плати	%	42,8	40,0	38,6	93,5	96,5
8. Рівень продуктивності праці з розрахунку на одного працівника апарату управління	тис. грн/ особу	2 142	2 048,5	2 545	95,6	124,2
9. Обсяг реалізованої продукції, що припадає на 1 грн. витрат на управління	тис. грн	66,2	70,6	42,0	106,6	59,5
10. Прибуток на 1 грн. витрат на управління	тис. грн	11,7	9,76	5,65	83,4	57,9

Продовження додатку В

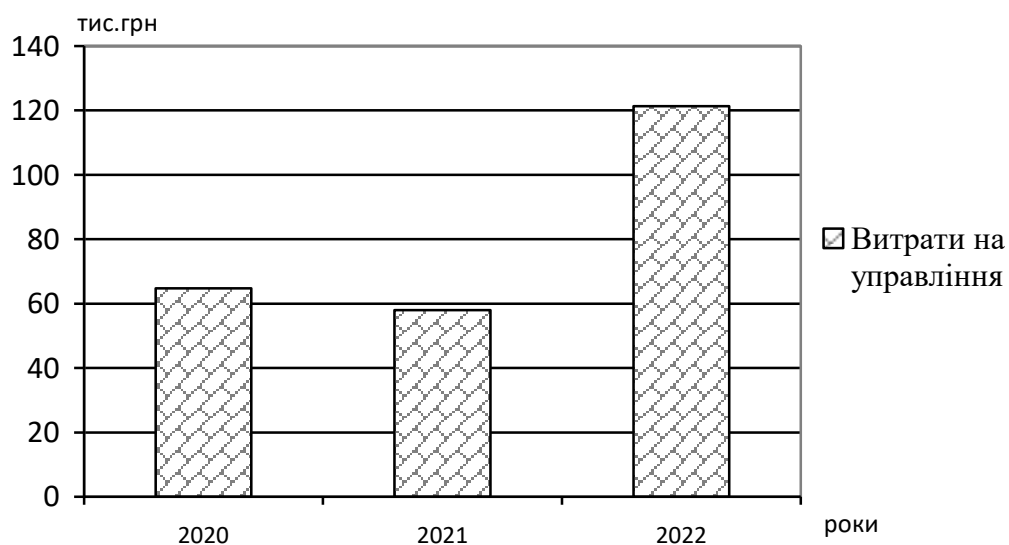


Рисунок В.3 – Динаміка зміни витрат на управління за 2020-2022 роки

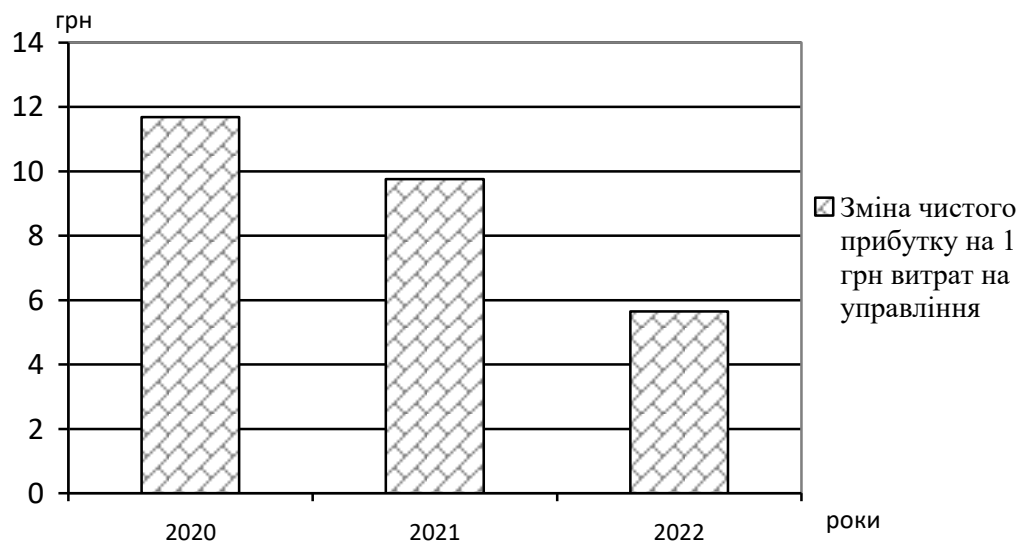


Рисунок В.4 – Зміна чистого прибутку, що припадає на одну гривню витрат на управління

ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1 – Оцінка факторів внутрішнього середовища підприємства¹

№	Показники	Бали		
		1	2	3
1.	Ступінь досягнення цілей		✓	
2.	Ступінь доцільності організаційної структури		✓	
3.	Рівень комунікаційних зв'язків у підприємства	✓		
4.	Стиль правління	✓		
5.	Рівень прибутку		✓	
6.	Доля ринку	✓		
7.	Система контролю якості продукції		✓	
8.	Широта асортименту			✓
9.	Гнучкість цінової політики		✓	
10.	Доцільність договірної політики		✓	
11.	Система організації збуту		✓	
12.	Рівень сервісу		✓	
13.	Система стимулювання покупців		✓	
14.	Ступінь маркетингової активності		✓	
15.	Дослідження і розробки	✓		
16.	Стан матеріально-технічної бази	✓		
17.	Кваліфікаційний склад кадрів		✓	
18.	Оцінка руху кадрів	✓		
19.	Ступінь вмотивованості кадрів		✓	
20.	Фінансові можливості підприємства		✓	
21.	Організаційна культура		✓	

¹ Оцінка здійснюється експертним шляхом від 1 до 3 балів.

Продовження додатку Г

Таблиця Г.2 – Перелік сильних і слабких сторін внутрішнього середовища підприємства

№	Аспект внутрішнього середовища	Сильні сторони ¹	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство, у балах ²	Слабкі сторони ¹	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство, у балах ³
1.	Організація управління	Чітка стратегія та визначені цілі	2	Недостатня комунікація	3
2.	Маркетинг	Аналіз ринку та конкуренції	2	Недосконале спілкування зі споживачами; недоліки роботи з постачальниками	2
3.	Дослідження і розробки	Інноваційність	3	Ризик неуспіху	1
4.	Технологія	Інноваційність та розширення можливостей	2	Високі витрати	2
5.	Персонал	Мотивація та працездатність	3	Недостатня кваліфікація	2
6.	Фінанси	Стабільність та ресурси	3	Великі зовнішні та внутрішні ризики	2
7.	Організаційна культура і імідж	Створення позитивної репутації	2	Недостатня комунікація	3

¹ Навести деталізований перелік сильних та слабких сторін підприємства.

² Оцінка здійснюється експертним шляхом від 1 до 3 балів.

³ Оцінка ступеня впливу фактора на підприємство здійснюється експертним шляхом за такою оцінною шкалою: 3 бали – сильний вплив; 2 бали – помірний вплив; 1 бал – слабкий вплив; 0 – відсутність впливу.

Продовження додатку Г

Таблиця Г.3 – Оцінка факторів зовнішнього мікросередовища підприємства

Група факторів	Фактори	Характер впливу фактора на підприємство(+,-) ¹	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство убалах ²
1	2	3	4
Споживачі	1. Стан і тенденції розвитку цільового ринку	-	2
	2. Стан і тенденції попиту на товари підприємства	+	2
	3. Ступінь мінливості потреб, вимог, смаків споживачів	+	1
	4. Купівельна спроможність споживачів	-	2
	5. Ступінь прихильності споживачів до підприємства	-	1
Постачальники	1. Конкурентна сила постачальника	-	3
	2. Ступінь привабливості постачальника	+	1
	3. Доцільність договірної політики	+	1
Конкуренти	1. Стан конкурентної боротьби в сфері діяльності підприємства	+	3
	2. Сила конкурентного тиску	+	1
	3. Число активних конкурентів	-	3

¹ Оцінка характеру впливу на підприємство здійснюється за такою оцінною шкалою:

+1 бал – позитивний вплив; -1 бал – негативний вплив.

² Оцінка ступеня впливу фактора на підприємство здійснюється експертним шляхом за такою оцінною шкалою:

3 бали – сильний вплив; 2 бали – помірний вплив; 1 бал – слабкий вплив; 0 – відсутність впливу.

Продовження додатку Г

Таблиця Г.4 – Оцінка факторів макросередовища діяльності підприємства

Група факторів	Фактор	Характер впливу фактору на підприємство (+,-) ¹	Оцінка ступеня впливу факторів на підприємство у балах ²
Економічні	1. Розвиток економіки України (регіону)	-	3
	2. Розвиток виробництва товарів номенклатури підприємства	+	2
	3. Темп інфляції	-	3
	4. Рівень податкових ставок	-	2
	5. Рівень доходів населення України	-	2
Політичні	1. Рівень політичної стабільності в Україні	+	1
	2. Ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку	+	1
Правові	1. Законодавчі акти, що регулюють діяльність підприємства	+	0
Демографічні	1. Чисельність населення України	-	2
	2. Статеві-віковий склад населення	+	0
Науково-технічні	1. Нововведення в області товарів	+	2
	2. Нововведення в області технологій	+	2
	3. Нововведення в області менеджменту	+	1
Природні	1. Природні умови	+	2
	2. Стан природних ресурсів України	+	0
	3. Екологічний фактор	-	1
Соціально-культурні	1. Рівень освіти в Україні	+	1
	2. Соціальні умови життя	+	1

¹ Оцінка характеру впливу на підприємство здійснюється за такою оцінною шкалою:

+1 бал – позитивний вплив;

-1 бал – негативний вплив.

² Оцінка ступеня впливу фактора на підприємство здійснюється експертним шляхом за такою оцінною шкалою:

3 бали – сильний вплив; 2 бали – помірний вплив; 1 бал – слабкий вплив; 0 – відсутність впливу

Продовження додатку Г

Таблиця Г.5 – Матриця SWOT-аналізу діяльності підприємства

<p style="text-align: center;">SWOT МАТРИЦЯ</p>	<p style="text-align: center;">СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Гнучка система знижок. Відстрочка оплати товару. 2. Швидке підписання договору. 3. Зручна та оптимальна для покупців форма замовлення та оплати. Розміщення заказів он-лайн. 4. Мінімальні терміни комплектації замовлень. 5. Швидка доставка. Доставка замовлення в будь-який регіон України 6. Підтримка особистого представника по телефону чи он-лайн. Своєчасні відповіді на всі запитання, що цікавлять клієнтів. 7. Маркетингова та рекламна підтримка продаж. Доступ до спеціальних пропозицій та акцій. 8. Широта асортименту та наявність топового асортименту. 	<p style="text-align: center;">СЛАБКІ СТОРОНИ (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Періодична нестача оборотних коштів на закупівлю автозапчастин. 2. Недостатня популярність фірми у регіонах. 3. Відсутність ефективної самореклами (банерів, реклами з телебачення). 4. Плинність кадрів. 5. Відсутність своєї кур'єрської служби. 6. Залежність від постачальників. 7. Середній рівень цін. 8. Необхідність розширення гарантійного обслуговування та встановлення гарантії якості на весь асортиментний ряд.
<p style="text-align: center;">МОЖЛИВОСТІ (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Необмежені можливості зростання ринку та попиту на автомобілі, а отже, і попит на автозапчастини теж поступово зростає. 2. В перспективі стабілізація економічної ситуації, поява нових постачальників та покупців. 3. Ринок продажу автозапчастин через Інтернет, який динамічно розвивається. 4. Розширення ринків збуту в Україні за рахунок впровадження нових технологій продажу. 5. Збільшення обсягу покупки у розрахунку на одного покупця (в результаті акцій, спеціальних пропозицій, активних продажів). 6. Розорення та витиснення з ринку фірм-конкурентів. 7. Пошук нових постачальників та освоєння абсолютно нових видів продукції (товарів, послуг). 8. Партнерські програми розвитку бізнесу від великих постачальників. Навчання технічних фахівців та менеджерів. 	<p style="text-align: center;">Поле СіМ (об'єкти розвитку):</p> <p style="text-align: center;">Стратегія «Сильні сторони - Можливості» S-O</p> <p style="text-align: center;">SO1: Розширення підприємства, створення нових магазинів (відкриття торгових точок).</p> <p style="text-align: center;">SO2: Можливість заохочення постійних клієнтів, запровадження для них спеціальних пропозицій та акцій (програми лояльності – бонуси, знижки, особливі умови обслуговування, доступ до закритих заходів; email-маркетинг).</p> <p style="text-align: center;">SO3: Підвищення кваліфікації керівників середньої ланки.</p>	<p style="text-align: center;">Поле СліМ (об'єкти невизначеності)</p> <p style="text-align: center;">Стратегія «Слабкі сторони - Можливості» W-O</p> <p style="text-align: center;">WO1: Пошук нових постачальників для забезпечення гарантій у термінах поставок та зниження ціни на автозапчастини.</p> <p style="text-align: center;">WO2: Розкриття Інтернет-магазину.</p> <p style="text-align: center;">WO3: Вдосконалення торгових точок для залучення нових клієнтів.</p>

Продовження таблиці Г.5

<p style="text-align: center;">ЗАГРОЗИ (Т)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження доходів цільової аудиторії в результаті економічного спаду чи нестабільності. 2. Ризик банкрутства внаслідок наявності сильних конкурентів. 3. Зміна митних процедур. 4. Зростання відпускних цін та подорожчання продукції, що поставляється за рахунок збільшення цін на перевезення. 5. Зміна законодавства України, нестабільність економіки країни. 6. Постійне збільшення орендної плати та комунальних платежів. Затримка замовлення через зриви постачальників. 7. Загроза зростання інфляції, що впливає на фінансове становище фірми. 	<p style="text-align: center;">Поле СіЗ (об'єкти невизначеності): Стратегія «Сильні сторони – Загрози» S-T</p> <p>ST1: Підвищення рівня конкурентоспроможності за рахунок ефективного використання ресурсів підприємства.</p> <p>ST2: Рекламні заходи, пропаганда, організація спеціалізованих програм для розширення клієнтської бази.</p>	<p style="text-align: center;">СліЗ (об'єкти реформування): Стратегія «Слабкі сторони – Загрози» W-T</p> <p>WT1: Розширення кількості постачальників.</p> <p>WT2: Контроль та ефективне управління витратами, уникнення нагромадження надмірних запасів сировини, матеріалів; посилення режиму економії; створення умов для використання оборотних коштів за призначенням.</p>
---	---	--

ДОДАТОК Д

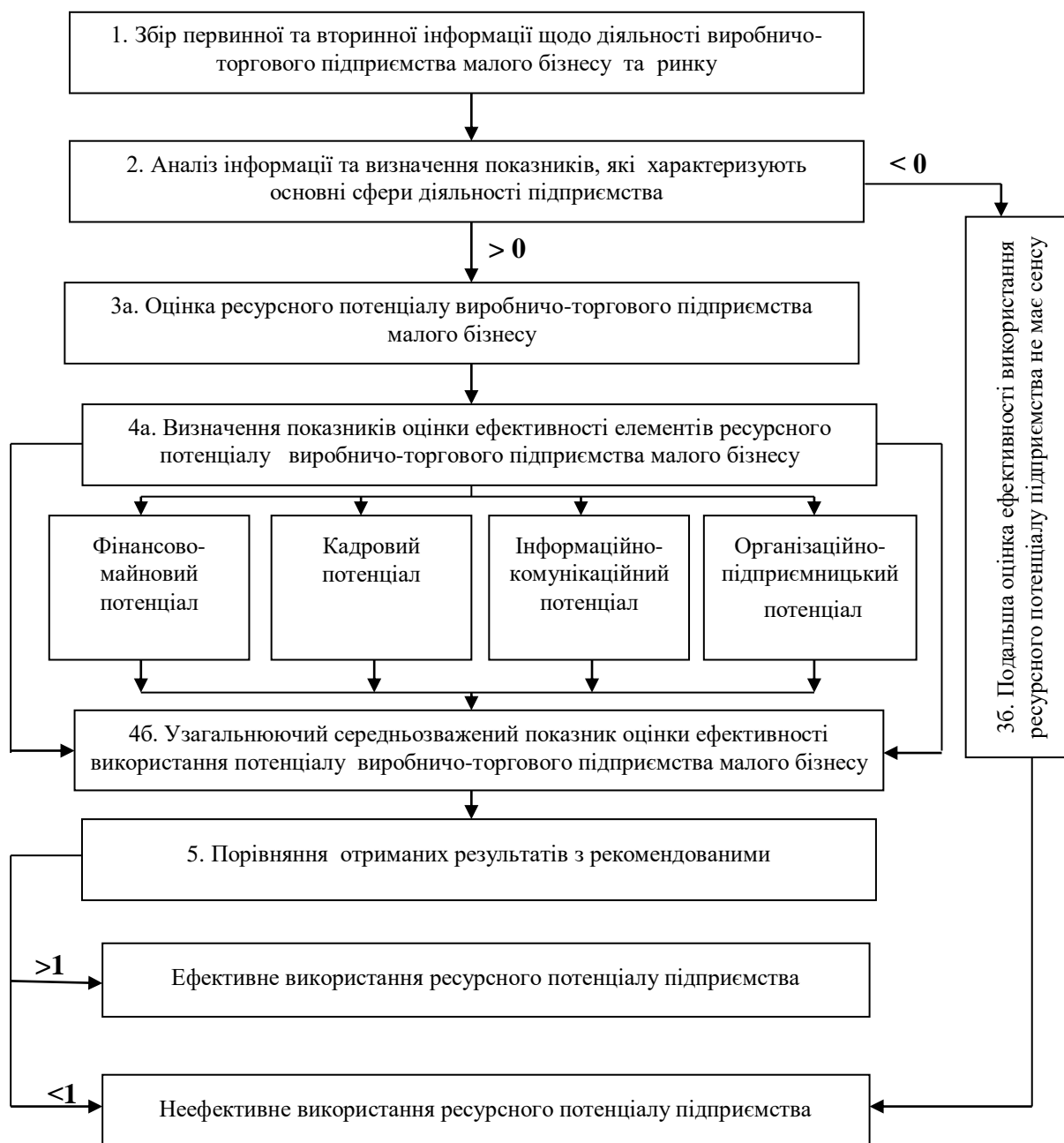


Рисунок Д.1 – Алгоритм оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу виробничо-торгового підприємства малого бізнесу (рекомендоване)

Продовження додатку Д

Чисельник Знаменник	1. Показники результату (Пр)	2. Показники витрат (Пв)	3. Показники ресурсів (Пр/в)
1. Показники результату (Пр)	1,000	1.1. Пр : Пр	1.2. Пв : Пр закріпленість витрат за результатами
2. Показники витрат (Пв)	2.1. Пр : Пв рентабельність витрат від використання	1,000	2.2. Пв : Пв
3. Показники ресурсів (Пр/в)	3.1. Пр : Пр/в рентабельність ресурсів	3.2. Пв : Пр/в закріпленість витрат за ресурсами	1,000
			1.3.3 Пр/в : Пр закріпленість ресурсу за результатом (кількість ресурсу на одиницю результату)
			2.3. Пр/в : Пв закріпленість ресурсу за витратами (кількість ресурсу на одиницю витрат)
			3.3. Пр/в : Пр/в

Рисунок Д.2 – Матрична модель визначення узагальнюючого показника оцінки ефективності компонента ресурсного потенціалу [26, с. 70]

Таблиця Д.3 – Зведена оцінка ефективності використання елементів ресурсного потенціалу фірми «ФОП Болотюк»

Рік Вид елемента	Фінансово- майновий потенціал	Кадровий потенціал	Інформаційно- комунікативний потенціал	Організаційно- підприємницький потенціал
2020	0,87	0,60	0,64	0,70
2021	0,91	0,71	0,72	0,90
2022	0,92	0,82	0,74	0,90

Продовження додатку Д

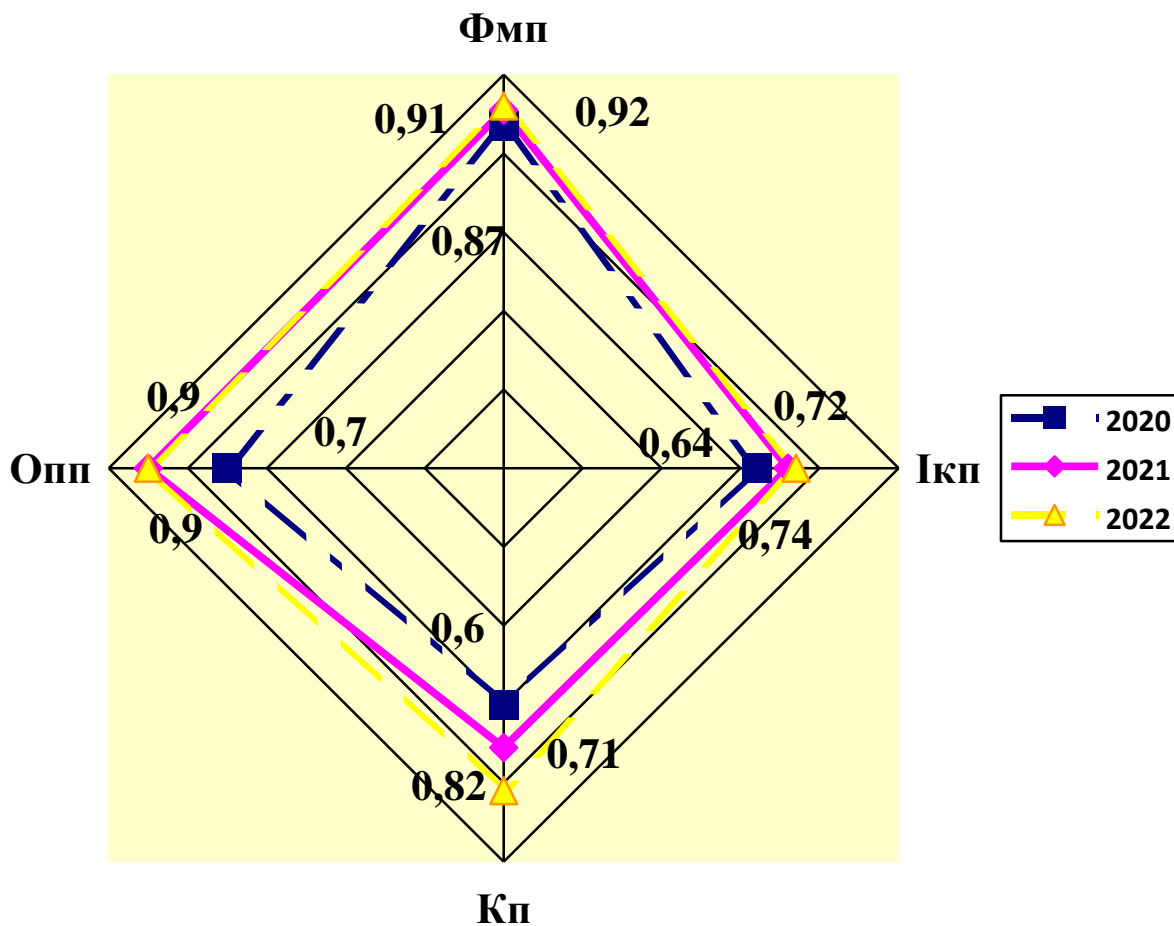


Рисунок Д.4 – Показники ефективності елементів ресурсного потенціалу підприємства «ФОП Болотюк»,
де: Фмп – фінансово-майновий потенціал, Ікп – інформаційно-комунікативний потенціал, Кп – кадровий потенціал, Опп – організаційно-підприємницький потенціал.

Продовження додатку Д

Таблиця Д.5 – Результат оцінки вагомості елемента ресурсного потенціалу підприємства «ФОП Болотюк»

Елемент ресурсного потенціалу	Вага	2020		2021		2022	
		Ke'_i	$\omega_i Ke'_i$	Ke'_i	$\omega_i Ke'_i$	Ke'_i	$\omega_i Ke'_i$
1. Фінансово-майновий потенціал	0,6	0,87	0,52	0,91	0,55	0,92	0,55
2. Кадровий потенціал	0,2	0,60	0,12	0,71	0,14	0,82	0,16
3. Інформаційно-комунікативний потенціал	0,2	0,64	0,13	0,72	0,14	0,74	0,15
4. Організаційно-підприємницький потенціал	0,1	0,70	0,07	0,90	0,09	0,90	0,09

ДОДАТОК Е

Таблиця Е.1 – Умови застосування моделей управління запасами [3]

Найменування	Умови застосування
Модель із фіксованим рівнем запасів	<p>При передбачуваному попиті разом із низькою вартістю предметів зберігання.</p> <p>Організація працює в умовах, коли реалізація запасів дуже нерівномірна в часі, схильна до суттєвих коливань і не піддається плануванню та прогнозуванню.</p> <p>Відрізняється простотою управління</p>
Модель із фіксованим розміром замовлення	<p>Витрати управління запасами значні та їх можна обчислити.</p> <p>При замовленні товарів постачальник накладає обмеження на мінімальний розмір партії, у цьому разі легше один раз скоригувати фіксований розмір партії, ніж безупинно регулювати його змінне замовлення.</p> <p>Дозволяє впоратися з несподівано великими коливаннями</p>
Модель із встановленою періодичністю поповнення запасів до встановленого рівня	<p>Витрати управління запасами незначні і ними можна знехтувати, їх обчислити неможливо.</p> <p>Необхідно швидко реагувати зміну збуту.</p> <p>Організація працює в умовах, коли реалізація запасів дуже нерівномірна в часі, схильна до суттєвих коливань і не піддається плануванню та прогнозуванню</p>

Продовження додатку Е

Таблиця Е.2 – Реалізація товарів за 2022 рік

Товарна група	Виручка, грн	Питома вага, %
Амортизатори	50 472,84	4,04
Ремені	3 498,12	0,28
Фільтри	63 840,65	5,11
Колодки тормозні	23 612,3	1,89
Двигуни	235 748,16	18,87
Оптика	1 998,92	0,16
Електрообладнання	273 227,99	21,87
Підвіски	4 372,65	0,35
Гальма	2 873,45	0,23
Рульове управління	120 435,2	9,64
Привід	2 373,72	0,19
Ремкомплекти	2 248,79	0,18
Система охолодження	64 090,52	5,13
Оздоблення	1 374,26	0,11
Автомастила	126 307,04	10,11
Антифризи	36 730,24	2,94
Зчеплення	55 345,22	4,43
Кузов, бампери	177 779,35	14,23
Підшипники, відбійники	374,8	0,03
Гайки, шайби, болти, гвинти	2 623,59	0,21
Разом	1 249 327,8	100

Продовження додатку Е

Таблиця Е.3 – АВС-класифікація продукції підприємства за 2022 рік

Товарна група	Питома вага, %	Питома вага наростаючим підсумком, %	Категорія
Електрообладнання	21,87	21,87	A
Двигуни	18,87	40,74	A
Кузов, бампери	14,23	54,97	A
Автомастила	10,11	65,08	A
Рульове управління	9,64	74,72	A
Система охолодження	5,13	79,85	A
Фільтри	5,11	84,96	B
Зчеплення	4,43	89,39	B
Амортизатори	4,04	93,43	B
Антифризи	2,94	96,37	B
Колодки тормозні	1,89	98,26	B
Підвіски	0,35	98,61	C
Ремені	0,28	98,89	C
Гальма	0,23	99,12	C
Гайки, шайби, болти, гвинти	0,21	99,33	C
Привод	0,19	99,52	C
Ремкомплекти	0,18	99,70	C
Оптика	0,16	99,86	C
Оздоблення	0,11	99,97	C
Підшипники, відбійники	0,03	100,00	C

Продовження додатку Е

Таблиця Е.4 – Середньорічні залишки та розклад попиту за об'єднаними позиціями

Розрахунковий період	Середньорічні залишки		Попит (партія поставки до укрупнення)	
	кількість, шт.	сума, грн.	кількість, шт.	сума, грн.
1	20	1356	-	-
2	20	1356	-	-
3	21	1442	38	2611
4	22	1559	27	1914
5	18	1218	22	1488
6	17	1151	4	289
7	20	1414	20	1414
8	19	1326	37	2583
9	21	1526	20	1454
10	21	1598	42	3197
11	22	1656	61	4593
12	22	1656	-	-

Продовження додатку Е

Таблиця Е.5 – Основні завдання, які підлягають вирішенню у сфері управління товарними запасами через впровадження АСУ на базі ПЗ «Dark Store»

№	Напрямки реалізації можливостей ПЗ «Dark Store»
1	Заповнення довідника товарів системи обліку з каталогів автозапчастин
2	Оформлення реалізації товарів та послуг контрагенту
3	Облік та аналіз обсягів продажу товарів
4	Контроль за рухом фінансових коштів, формування цінової політики
5	Робота з друкованими формами документів
6	Система управління складом дає можливість розмістити продукцію за рейтингом згідно з АВС/XYZ-класифікацією

Таблиця Е.6 – Основні функціональні можливості та переваги програмного продукту Dark Store

№	Функціональні можливості
1	Оформлення приходу товарів від контрагента склади підприємства
2	Оформлення реалізації товарів та послуг контрагенту
3	Оформлення переміщення товарів між магазинами, внутрішніми складами магазинів, магазинами та складами підприємства
4	Торгівля комплектами товарів, створеними як у момент продажу товару, і з підготовкою комплекту
5	Оформлення повернень товарів від покупців
6	Оформлення документів інвентаризації товарів
7	Оформлення прибуткових та видаткових касових ордерів безпосередньо у магазинах
8	Оформлення документів переміщення коштів між магазинами, внутрішніми касами магазинів, магазинами та касами підприємства
9	Оформлення чеків продажу, а після закінчення зміни — зведеного звіту з контрольно-касової машини, з урахуванням повернутих товарів за зміну
10	Робота з еквайринговими системами, облік оплати товарів за платіжними картками, оплата товарів кредитами
11	Можливість використання процентних знижок за дисконтними картками (накопичувальні знижки)
12	Знижки з поділом по магазинах, знижки на контрагенти, знижки на суму чека, знижки за часом дії, за кількістю товару, за видом оплати
13	Підтримка торговельного обладнання (фіскальні реєстратори, термінали збору даних, сканери штрих-кодів)

Продовження додатку Е

Таблиця Е.7 – Дані для розрахунку ефекту від впровадження нового програмного забезпечення

Показники	Порядок розрахунку	До впровадження програми	Після впровадження програми
Виручка від продажу товарів категорії А за 2021 рік, N_1 , грн	див. табл. Е.2, Е.3	997 588	997 588
Середня величина запасу товарів категорії А, \bar{Z} , грн	Форма № 1	151 399	134 622
Середня величина запасу товарів, шт.	Дані обліку	546	486
Коефіцієнт обертання товарів, $K_{об}$	N_1 / \bar{Z}	6,5891	7,4103
Період обороту товарів P_i , днів	$360 / K_{об}$	54,64	48,58

Таблиця Е.8 – Розрахунок ефекту від розподілу функцій обліку та контролю

Показник	Сума, грн
Середня заробітна плата працівника бухгалтерії	16 000
Єдиний соціальний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування 22 %	3 520
Усього утримання працівника бухгалтерії на місяць	19 520
Витрати на бухгалтерське обслуговування за договором аутсорсингу на місяць	8 000
Щомісячна економія від розподілу функцій обліку та контролю	11 520