

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»
Спеціалізація (освітня програма) «Бізнес-економіка»
Денна форма навчання

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
НЕСТЕРЧУК АНГЕЛІНИ ІВАНІВНИ**

**на тему «ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА
ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА»**

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності _____ Ангеліна НЕСТЕРЧУК*

Науковий керівник:
докт. екон. наук, доцент
_____ Олексій Коцюба

Робота допущена до захисту в ЕК «__» _____ 20__ р. протокол № __

Зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
докт. екон. наук, проф.

Інна РЄПНА

Київ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність, ключові характеристики та склад ресурсів підприємства	6
1.2. Складові ефективного формування й використання ресурсів підприємства та їх системна інтеграція.....	11
1.3. Оцінювання ефективності формування та використання ресурсів підприємства....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ТОВ «БАЗА КОМПАНІ»	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «База Компані» та його діяльності.....	25
2.2. Аналіз макроекономічного та конкурентного середовища ТОВ «База Компані»	35
2.3. Аналіз механізму управління ресурсами ТОВ «База Компані»	42
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ ТОВ «БАЗА КОМПАНІ»	63
3.1. Сутнісна характеристика пропозицій з підвищення ефективності формування та використання ресурсів ТОВ «База Компані»	63
3.2. Організаційне, апаратно-програмне та фінансове обґрунтування пропозицій з підвищення ефективності формування та використання ресурсів ТОВ «База Компані».....	70
3.3. Оцінка економічних результатів реалізації пропозицій з підвищення ефективності формування та використання ресурсів ТОВ «База Компані».....	75
ВИСНОВКИ	86
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	90
ДОДАТКИ	95

ВСТУП

Актуальність дослідження. Ефективне управління ресурсами є важливим фактором для забезпечення стабільної роботи підприємства, досягнення стратегічних цілей та підвищення конкурентоспроможності. Сучасні виклики, такі як глобалізація, цифрова трансформація, зміни у споживчих вподобаннях та посилення регуляторних вимог, вимагають впровадження інноваційних підходів до управління ресурсами. Це включає інтеграцію ERP-систем, використання технологій big data для аналізу та прогнозування потреб, автоматизацію виробничих процесів. Щодня з'являються нові технології, такі сучасні рішення дозволяють підприємствам оптимізувати використання ресурсів, зменшити витрати, підвищити продуктивність, покращити гнучкість у реагуванні на ринкові зміни та забезпечити довгострокову стабільність. Тому дослідження питань ефективного формування та використання ресурсів підприємства в контексті інноваційного управління є вкрай актуальним і необхідним для підвищення його конкурентоспроможності, стійкості на ринку та здатності адаптуватися до швидкоплинних змін навколишнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у розвиток концепції управління ресурсами підприємства здійснили як зарубіжні, так і вітчизняні науковці. Серед класичних дослідників виділяються А. Сміт і Д. Харрінгтон. Серед сучасників, що займаються вивченням питань ресурсів підприємства можна виділити І. Аберніхіна, М.М. Бердар, О.П. Близнюк, І.М. Вавдійчик, О.П. Ващенко, Т.В. Гулик та Є.Ю. Горб, Т.Г. Гелетій, О.В. Григораш, Ю.М. Дерев'янка, А. П. Горпинченко, Н.О. Таран, О.М. Жданова, С.О. Кириченко, О.М. Мельник, Т.О. Музиченко, І. Сокиринська, О.А. Скорба, О.І. Шаманська, А.А. Шевчук, та інші.

Метою дослідження є аналіз і узагальнення теоретичних, методичних та прикладних аспектів ефективного формування та використання ресурсів підприємства; розробка заходів з підвищення ефективності формування та використання ресурсів ТОВ «База Компані»

Для досягнення поставленої мети було виконано такі завдання:

- узагальнити теоретичні підходи до визначення сутності ресурсів підприємства;
- проаналізувати складові ресурсів підприємства;
- проаналізувати та узагальнити складові раціонального формування та використання ресурсів підприємства;
- висвітлити та проаналізувати методи оцінки ефективної формування та використання ресурсів підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «База Компані» та його діяльності;
- проаналізувати зовнішнє середовище ТОВ «База Компані» та практики управління ресурсами його основних конкурентів;
- діагностувати сильні та слабкі сторони ТОВ «База Компані»;
- здійснити аналіз механізму управління ресурсами ТОВ «База Компані»;
- розробити пропозиції з підвищення ефективності формування та використання ресурсів ТОВ «База Компані»;
- обґрунтувати організаційний, техніко-технологічний та фінансовий аспекти пропозицій з підвищення ефективності формування та використання ресурсів ТОВ «База Компані»;
- оцінити економічні результати реалізації пропозицій з підвищення ефективності формування та використання ресурсів ТОВ «База Компані».

Об'єктом дослідження виступають процеси управління ресурсами підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти ефективного формування та використання ресурсів підприємства.

Методи дослідження складаються з комплексу загальнонаукових і спеціальних принципів, методів менеджменту, інформаційного менеджменту та економіки підприємства, які допомагають досягнути визначених цілей і завдань. Для отримання наукових результатів були використані методи аналізу та синтезу, порівняння, узагальнення, статистичні методи, індукція, дедукція, історичний підхід, фінансовий аналіз, а також PEST-аналіз, графічний.

Практична значущість полягає у можливості впровадження результатів дослідження у діяльність ТОВ «База Компані» та інших підприємств. Розроблені заходи та рекомендації сприятимуть підвищенню ефективності використання ресурсів, зменшенню витрат та покращенню загальної конкурентоспроможності підприємства.

Інформаційна база дослідження складається з наукових монографій і навчальних посібників, підготовлених вітчизняними та зарубіжними авторами, наукових статей із періодичних видань, аналітичних і статистичних оглядів. Крім того, використовувалася внутрішня управлінська та фінансова документація ТОВ «База Компані».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, ключові характеристики та склад ресурсів підприємства

Ефективна діяльність будь-якого підприємства залежить від здатності раціонально використовувати наявні ресурси. Ресурси є основою для забезпечення стабільної роботи організації, досягнення її стратегічних цілей і підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Дослідження ресурсів підприємства варто розпочати з визначення суті поняття «ресурси підприємства». Дана категорія в науковій літературі не має єдиного визначення, адже кожен науковець має свої погляди на трактування даного терміну.

В ході дослідження було встановлено, що не існує єдиного визначення для категорії «ресурси підприємства». Кожен дослідник підходить до визначення цього поняття з власного бачення цієї категорії. Крім того, розвитком науки та технологій дане визначення трансформується, збагачуючись новими аспектами та підходами.

Звертаючись до витоків концепції ресурсу як основної категорії економічних наук можна зазначити, що Адам Сміт приділяв їй значну увагу, виокремлюючи такі економічні ресурси, як праця, земля та капітал. Він вивчав механізм перенаправлення ресурсів з менш прибуткових галузей у більш прибуткові, розглядав тенденцію підвищення цін на обмежені ресурси та описував рентні доходи власників ресурсів [35, с. 15].

Економічна енциклопедія визначає ресурси як «основні елементи виробничого потенціалу, які має в розпорядженні система і які використовуються для досягнення конкретних цілей економічного розвитку» [14].

Ще одним визначенням яке зустрічається в літературі є, що «ресурси» – це інструменти, які безпосередньо чи опосередковано беруть участь у процесі виробництва або надання послуг [27, с. 268].

Ресурси, за визначенням видатного винахідника в сфері вдосконалення ефективності виробництва і якості продукції Джеймса Харінгтона, - це джерело допомоги або підтримки і наявні засоби [37]. Він також поділяє ресурси на фінансові, фізичні, людські, інтелектуальні, інформаційні, організаційні та технічні. Крім того, науковець підкреслює, що управлінська команда є одним із найважливіших ресурсів компанії, оскільки саме вона має найбільший вплив на її діяльність.

К. Хелфат і М. Петераф визначають ресурси як активи або елементи виробничого процесу (матеріальні або нематеріальні), які організація володіє, контролює або має доступ до них на відносно постійній основі [47]. Це означає, що ресурси підприємства мають довготривалу цінність і можуть бути використані для генерації прибутку протягом тривалого часу.

Щодо вітчизняних дослідників, нам зустрічалося визначення Ю. М Дерев'янка, який під терміном «ресурс» розуміє будь-яку субстанцію, здатну завдяки своєму енерго-інформаційному потенціалу задовольняти потреби людства, включаючи відкриті стаціонарні системи [11].

Т. В. Шталь характеризує ресурси як елементарні фактори виробництва, що складаються з матеріальних елементів та трудових ресурсів, які формуються на «вході» підприємства для комплексного використання у виробництві товарів і послуг [38].

Підсумовуючи, категорію «ресурси підприємства» можна визначити як систему, що включає матеріальні та нематеріальні складові, які залучаються та використовуються у процесі діяльності підприємства для досягнення цілей.

В процесі діяльності, підприємство створює певний цикл обороту ресурсів в ході таких процесів як надходження ресурсів, використання їх та отримання результату як наслідок. Описаний цикл зображений на рис. 1.1.

Загалом, один операційний цикл можна так описати [20, с. 157]:

- на першому етапі підприємство несе витрати, пов'язані з формуванням джерел ресурсів, зокрема витрати на відкриття, управління, логістику, обслуговування заборгованостей, капіталовкладення, а також закупівлю сировини та матеріалів;

- на другому етапі ресурси перетворюються в товари та послуги;
- третій етап включає витрати, пов'язані з відновленням ресурсів на розширеній основі, зокрема через отримання прибутку від реалізації продукції та послуг споживачам.

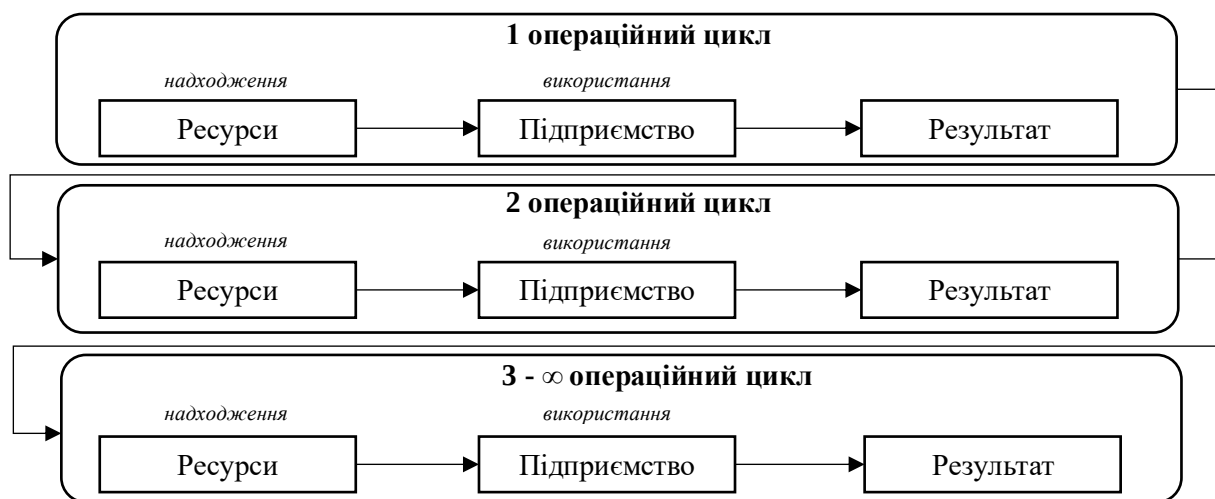


Рисунок 1.1 – Функціонування ресурсів підприємства

Джерело: сформовано на основі [20; 22]

Тобто, діяльність підприємства є не можливою без залучення ресурсів, однак, варто також в діяльності акцентувати увагу на ефективності, тобто результативності залучення ресурсів.

При розгляді ресурсів підприємства варто також класифікувати складові даної категорії. Провівши аналіз джерел інформації не вдалось дійти до однозначної відповіді щодо складових. Кожен науковець має свої погляди на формування ресурсів. Однак, можна сформулювати тенденцію до розподілу ресурсів за такими категоріями: матеріальні, трудові, фінансові та інформаційні.

Найбільш значущою для виробничих та торгових підприємств групою є матеріальні ресурси, вони відіграють ключову роль у виробничому процесі, оскільки вони формують його матеріально-речову базу. Матеріальні ресурси підприємства — це сукупність засобів виробництва, які мають фізичні характеристики (матеріальну форму) і призначені для використання в процесі виробництва. Ці ресурси включають засоби праці, такі як машини, обладнання, будівлі та споруди, а також предмети праці,

такі як сировина, матеріали, напівфабрикати та енергія. Засоби праці використовуються для організації виробничих процесів і створення відповідних умов для ефективної роботи, тоді як предмети праці безпосередньо перетворюються на готову продукцію.

Ефективне управління матеріальними ресурсами сприяє зростанню продуктивності підприємства, зниженню собівартості продукції та підвищенню конкурентоспроможності

Зважаючи на те що в подальшому буде оцінка діяльності торгового підприємства варто виділити та розкрити таку складову матеріальних ресурсів як товарні ресурси.

Товарні ресурси, які є специфічною складовою ресурсного потенціалу підприємства торгівлі, забезпечують виконання ним головної функції — доведення товарів до споживачів. Вони є основною складовою його комерційної діяльності. Вони визначають можливість підприємства задовольняти попит споживачів, забезпечувати безперервність торгового процесу та досягати фінансових цілей [4]. Ефективне управління товарними ресурсами дозволяє підприємству бути конкурентоспроможним на ринку, оптимізувати витрати та підвищувати прибутковість.

Ще однією не менш важливою складовою ресурсів підприємства є фінансові ресурси, що являють собою грошові кошти, які можуть бути використані для фінансування його діяльності.

Фінансові ресурси підприємства займають важливе місце в економічних відносинах, оскільки завжди виступають у грошовій формі та мають розподільний характер. Вони відображають процеси формування та використання прибутків і накопичень підприємства, держави та учасників невиробничої сфери. Ефективність фінансування підприємства залежить від стратегії формування ресурсів, що визначається такими факторами, як форма власності, вид діяльності, територіальне розташування тощо. Підвищення частки власних фінансових ресурсів у порівнянні з позиченими та залученими свідчить про зростання ефективності фінансування підприємства [6, с. 106].

Фінансові ресурси є важливим інструментом для забезпечення діяльності підприємства. Вони дозволяють не лише підтримувати ліквідність і здійснювати щоденні операції, але й інвестувати у розвиток, технології та розширення бізнесу.

Невід'ємною складовою діяльності підприємства є трудові ресурси. Вони відіграють ключову роль у вирішенні науково-технічних, організаційних та економічних завдань, пов'язаних з досягненням результатів господарської діяльності. Рівень забезпеченості підприємства робочою силою та ефективність її використання суттєво впливають на організаційно-технічний рівень виробництва, а також на ефективність застосування техніки, технологій і матеріалів

Ефективне управління персоналом, навчання, мотивація та підтримка здорового робочого середовища сприяють підвищенню продуктивності праці і досягненню стратегічних цілей підприємства.

Інформаційні ресурси є невід'ємною частиною сучасного підприємства, забезпечуючи його стабільне функціонування та конкурентоспроможність. Під інформаційними ресурсами розуміють сукупність даних, знань та іншої інформації, яка функціонує на підприємстві або є необхідною для його нормальної діяльності. Ці ресурси охоплюють внутрішню і зовнішню інформацію, що включає фінансові звіти, аналітичні дані, ринкові дослідження, технічні інструкції, документацію, а також бази даних і знання, накопичені підприємством [14].

Окрім зазначених видів ресурсів деякі вчені виокремлюють також підприємницькі здібності, однак вони не завжди враховуються як формальний ресурс певних причин. Вони важко піддаються кількісній оцінці, оскільки є суб'єктивними та залежними від індивідуальних якостей окремих осіб. Крім того, непередбачуваність результатів, складність інтеграції в традиційні структури та невизначеність ролі в системі управління ресурсами ускладнюють їхнє використання як центрального елементу. Тому підприємницькі здібності варто розглядати як допоміжний, а не основний ресурс, визнаючи їхню важливість, але залишаючи на рівні додаткового фактору успіху.

Зважаючи на раніше описані визначення сутності «ресурсів підприємства», деякі науковці також виокремлюють природні ресурси як окрему категорію. Однак,

ми не враховуємо цей вид ресурсу, оскільки його використання, на відміну від інших видів ресурсів, є не універсальним і залежить від специфіки діяльності підприємства. Природні ресурси мають обмежене застосування і, як правило, стосуються лише підприємств, що функціонують у галузях, безпосередньо пов'язаних із видобуванням або використанням сировини.

Кожен вид ресурсів є надзвичайно важливим для підприємства і відіграє свою унікальну роль у забезпеченні його ефективної діяльності. Матеріальні ресурси формують основу виробничого процесу, фінансові ресурси забезпечують можливість інвестицій і фінансування операцій, людські ресурси є головним фактором створення доданої вартості, а інформаційні ресурси допомагають у прийнятті важливих управлінських рішень. Ефективне управління всіма цими видами ресурсів є основою успішного розвитку підприємства.

Структура ресурсного забезпечення кожного підприємства є унікальною та формується відповідно до його цілей і завдань. На неї впливає цілий ряд факторів, таких як галузь, у якій працює підприємство, його організаційно-правова форма, обрана стратегія розвитку, масштаб виробництва, кількість працівників, фінансово-економічний стан тощо. [1]

Розглянувши основні складові ресурсів підприємства, важливо звернути увагу на поняття "ресурсний портфель". Це не просто сукупність окремих елементів, а цілісна система, що складається зі стратегічних ресурсів, які створюють базу для розвитку ключових компетенцій, організаційних можливостей і рутинних процесів.

1.2. Складові ефективного формування й використання ресурсів підприємства та їх системна інтеграція

Формування та використання ресурсів підприємства є невід'ємною складовою його діяльності, однак саме ефективне управління цими ресурсами дозволяє досягати високої продуктивності та забезпечити довгострокову стабільність і розвиток

підприємства.

Ефективність використання ресурсів підприємства – ключовий аспект, що визначає успішність його діяльності в умовах конкуренції та динамічного розвитку економіки. Для досягнення високої ефективності необхідно постійно аналізувати та контролювати використання всіх видів ресурсів

При аналізі діяльності підприємства в контексті залучення та використання ресурсів важливо почати з ефективного їх формування. Формування ресурсів є основою для забезпечення стабільно цього питання потрібно підходити комплексно, враховуючи особливості кожної групи.

Зважаючи на те що найбільшим ресурсом є матеріальні ресурси, то ж в першу чергу розглянемо їх. Матеріальні ресурси підприємства можуть формуватися з кількох джерел, зокрема власних (закуплених або створених самим підприємством), залучених (сировина або готові компоненти від постачальників), повернених (відходи виробництва, що використовуються повторно), орендованих або отриманих через лізинг, а також державної підтримки та субсидій.

Основними напрямками ефективного використання матеріальних ресурсів підприємства є [29, с 211]:

- вдосконалення організації виробничих процесів;
- оптимізація матеріально-технічного забезпечення;
- зниження матеріаломісткості продукції шляхом впровадження новітніх технологій та вдосконалення конструкцій;
- стимулювання економного використання ресурсів;
- використання сучасної, більш економічної сировини;
- впровадження заходів з ресурсозбереження через використання вторинної сировини;
- вдосконалення норм використання матеріальних ресурсів;
- поліпшення використання основних виробничих фондів;
- підвищення адаптивності технологічних процесів до зміни видів сировини та матеріалів, а також до специфічних вимог споживачів;
- оптимізація асортименту продукції з метою економії сировини,

матеріалів та енергетичних ресурсів шляхом зміни (розширення або звуження) сфер їх застосування.

Ефективне використання матеріальних ресурсів підприємства призводить до зниження витрат на виробництво, підвищення продуктивності, поліпшення якості продукції та зростання рентабельності. Це дозволяє зменшити матеріалоємність, скоротити втрати сировини і енергії, а також оптимізувати використання виробничих потужностей.

Ще однією не від'ємною складовою діяльності підприємства є фінансові ресурси. Джерелами формування фінансових ресурсів підприємства є власні фінансові ресурси та залучені з різних джерел кошти.

Власний капітал підприємства є основою його фінансових ресурсів. Це кошти, які належать підприємству і використовуються на правах володіння та розпорядження. Власний капітал має низку переваг, таких як фінансова незалежність, висока ліквідність та платоспроможність, а також економія на сплаті відсотків, що сприяє збільшенню прибутковості підприємства. Водночас використання лише власного капіталу може обмежувати можливості підприємства щодо залучення додаткових коштів, що негативно позначається на рентабельності та можливості використання податкових переваг [9, с. 1073].

Залучені кошти представлені короткостроковими і довгостроковими кредитами, отриманими на фінансовому ринку. Основною перевагою залученого капіталу є можливість необмеженого доступу до фінансування, що дозволяє підприємству використовувати додаткові ресурси для свого розвитку [3, с. 55]. Однак, отримання кредитів часто супроводжується певними труднощами, такими як високі відсоткові ставки або суворі умови кредитування, що може зменшити бажання підприємств користуватися залученими коштами.

Використання фінансових ресурсів підприємства може здійснюватися за такими напрямками [15, с. 146]:

- платежі фінансово-банківським організаціям, пов'язані з виконанням фінансових зобов'язань, таких як сплата податків до бюджету, страхові внески, виплата відсотків за банківські кредити, погашення раніше отриманих позик тощо;

- реінвестування власних коштів у капітальні витрати, пов'язані з розширенням і технічним оновленням виробництва, впровадженням нових прогресивних технологій та використанням «ноу-хау»;
- інвестування фінансових ресурсів у цінні папери інших суб'єктів господарювання, такі як акції та облігації, що є об'єктом торгів на ринку;
- спрямування фінансових ресурсів на соціальні потреби, благодійність, спонсорство та інші соціальні цілі.

Ефективність фінансування залежить від стратегії формування ресурсів, що визначається формою власності підприємства, типом його діяльності, територіальним розташуванням та іншими впливовими факторами [6, с. 106]. Грамотна стратегія дозволяє оптимізувати співвідношення між власними, позиченими та залученими коштами, що безпосередньо впливає на фінансову стійкість і ліквідність підприємства. Зростання частки власних ресурсів, порівняно із позиченими або залученими коштами, є ознакою підвищення ефективності фінансування, оскільки зменшує залежність підприємства від зовнішніх кредиторів, знижує фінансові ризики, пов'язані з виплатами відсотків, і забезпечує більше фінансової незалежності для стратегічного планування та інвестування в розвиток.

Підходи до формування трудових ресурсів можуть бути різними, однак при розгляді технократичного підходу трудові ресурси орієнтовані насамперед на інтереси підприємства. Це означає, що працівники зосереджуються на покращенні виробничих процесів, таких як максимізація прибутку та виконання запланованих завдань. [32, с. 147]. Формування та використання трудових ресурсів стає частиною управління виробництвом і зводиться до підбору персоналу з відповідними професійно-кваліфікаційними характеристиками та їх розподілу відповідно до завдань організації виробництва та праці.

Щоб забезпечити правильний баланс між робочими місцями та працівниками, важливо дотримуватися кількох принципів раціонального використання трудових ресурсів [15]:

- стабільне і рівномірне навантаження на працівників протягом робочого дня;

- відповідність здібностей і фізичних можливостей працівника вимогам його роботи, з можливістю переходу на інші робочі місця;
- якісне виконання всіх завдань, необхідних для виробництва товарів чи надання послуг;
- матеріальне стимулювання, яке повинно залежати від результатів роботи;
- постійне підвищення кваліфікації працівників.

Джерела формування інформаційних ресурсів підприємства можна поділити на внутрішні та зовнішні. Внутрішнє середовище організації формується з її структурних підрозділів, працівників та відносин між ними (технологічних, соціальних, економічних тощо). Внутрішня інформація, як правило, є точною та повністю відображає фінансово-господарський стан підприємства, її обробка часто здійснюється за допомогою стандартних формалізованих процедур. Вона містить дані про працівників, продукти, витрати, технологічні процеси, методи збуту тощо. Зовнішнє середовище, своєю чергою, складається з економічних і політичних суб'єктів, що діють за межами підприємства, та відносин із ними, включаючи клієнтів, постачальників, конкурентів, державні органи та інших. Інформація з зовнішнього середовища часто є неточною або неповною і потребує нестандартних процедур обробки. До неї належать дані про ринок, конкурентів, попит, клієнтські вимоги, зміни законодавства тощо [7].

Основною перевагою ефективного використання інформаційних ресурсів є зменшення витрат матеріальних ресурсів через оптимізацію внутрішніх процесів і підвищення точності управлінських рішень. Своєчасна та точна інформація дозволяє більш ефективно планувати виробничі потреби, знижувати залишки сировини, запобігати надлишковим закупівлям і скорочувати втрати у виробництві.

Ефективне використання ресурсів підприємства є ключовим фактором, який впливає на його успішність та конкурентоспроможність на ринку. Саме тому підприємства повинні прагнути максимально ефективного управління всіма наявними ресурсами.

Управління ресурсами включає раціональне планування, організацію, контроль і регулювання, які спрямовані на максимізацію результатів діяльності з

мінімальними витратами. Особлива увага приділяється плануванню, яке визначає ефективне використання ресурсів, організації, що створює необхідну структуру для досягнення цілей та регулюванню, яке дозволяє своєчасно вносити необхідні коригування та адаптуватися до змін, забезпечуючи гнучкість і стійкість підприємства. Дана система продемонстрована в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Зміст загальних функцій управління ресурсами

Етап	Опис
Аналіз	Дослідження внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на формування та використання ресурсів. Виявлення потреб організації, оцінка можливостей та визначення оптимальних показників ресурсів для підтримки ефективності діяльності.
Планування	Визначення обсягу та структури ресурсів, узгодження з параметрами зовнішнього середовища, економічне обґрунтування та балансування потреб у ресурсах. Формування та вибір можливих варіантів забезпечення ресурсами.
Організація	Створення підходу до забезпечення ресурсів, їх розподілу та контролю якості, забезпечення ефективного використання ресурсів та своєчасного постачання.
Координація	Встановлення способів взаємодії між органами функціональних підрозділів для забезпечення підприємства ресурсами.
Мотивація	Стимулювання працівників, які беруть участь в управлінні ресурсами, для підвищення їхньої ефективності та досягнення загальних цілей підприємства.
Контроль	Оцінка ефективності використання, відстеження відповідності фактичних результатів плановим показникам, виявлення можливих відхилень та їх коригування.
Регулювання	Розроблення заходів для мінімізації відхилень та оптимізації процесів, пов'язаних з ресурсами.

Джерело: сформовано на основі [6, 7]

Важливо підкреслити, що ефективність функціонування системи управління ресурсами багато в чому залежить від логічного зв'язку між основними етапами та від раціонально організованого процесу управління. Лише комплексний підхід, який враховує взаємодію всіх елементів системи, дозволить підприємству досягти високої конкурентоспроможності та ефективного використання ресурсів.

Самі ресурси не мають продуктивної цінності, якщо вони не використовуються в бізнес-процесах підприємства. Їх значення для підприємства зростає тоді, коли вони залучені до діяльності та створюють нові комбінації [35, с.

68]. Підхід до управління ресурсами полягає в тому, що вартість продуктів або послуг на ринку визначається унікальною поведінкою підприємства, яка, своєю чергою, відображає комбінації ресурсів і компетенцій, що є виключними для цього підприємства.

Розглядаючи функціонування підприємства як мережу процесів управління ресурсами, варто підкреслити важливість системного підходу до визначення взаємозв'язків між цими процесами. Правильне встановлення реальних цілей підприємства та оцінка їх досяжності ґрунтується на виборі найефективніших ресурсних рішень з-поміж різноманітних варіантів. Це включає виконання поставлених завдань, коригування раніше прийнятих рішень у зв'язку зі зміною умов використання ресурсів під час виробництва та збуту, а також систематичний контроль економічної ефективності господарської діяльності підприємства.

Системний підхід дозволяє оптимально інтегрувати всі процеси, пов'язані з використанням ресурсів, забезпечуючи ефективне досягнення стратегічних цілей. Такий підхід забезпечує гнучкість у прийнятті управлінських рішень, швидку адаптацію до змін на ринку та максимізацію продуктивності підприємства. Скоординоване управління ресурсами дозволяє не лише мінімізувати витрати, але й підвищити конкурентоспроможність, що є ключовим фактором успішної діяльності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Скоординоване управління ресурсами дозволяє не лише мінімізувати витрати, але й підвищити конкурентоспроможність, що є ключовим фактором успішної діяльності підприємства. Одним з інструментів досягнення такого рівня інтеграції є ERP-системи (Enterprise Resource Planning). ERP-системи — це комп'ютерні програми, призначені для обробки ділових операцій підприємства, а також для забезпечення комплексного та оперативного (у режимі реального часу) планування, виробництва та обслуговування клієнтів. Основними характеристиками ERP-систем є [10, с. 30]:

- це готове програмне забезпечення, розроблене для клієнт-серверного середовища, яке може базуватися як на традиційних, так і на інтернет-технологіях;
- ці системи об'єднують більшість бізнес-процесів підприємства;

- вони охоплюють значну частину ділових операцій організації;
- ERP-системи використовують бази даних підприємства, дозволяючи кожному користувачеві звертатися до єдиного інформаційного простору, що забезпечує доступ до даних у режимі реального часу;
- у деяких випадках ці системи дозволяють інтегрувати обробку даних для конкретних завдань, таких як планування виробництва чи інші види планування.

Для керування зовнішніми зв'язками підприємства використовується модифікація ERPН, яка, окрім ERP-системи, включає в себе систему обліку та управління логістичними каналами постачання (SCM) і систему управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM). ERP-система ефективно поєднує сучасні управлінські концепції з комп'ютерними технологіями [18, с. 63].

Таким чином, для автоматизації всіх щоденних ключових внутрішніх бізнес-процесів, оптимізації структури управління, підвищення взаємодії між підрозділами, а також для оперативного аналізу ситуації та прийняття управлінських рішень на основі повної й достовірної інформації, актуальним завданням є вибір і впровадження ERP-системи на підприємстві.

1.3. Оцінювання ефективності формування та використання ресурсів підприємства

При впровадженні стратегій ефективного використання ресурсів підприємства варто провести оцінку ефективності цих заходів, щоб визначити, наскільки раціонально використовуються ресурси та чи досягаються поставлені цілі.

Розглядаючи це питання, ми зіштовхнулися з тим, що кожен науковець, який досліджував методології оцінювання ефективності використання ресурсів підприємства, підходив до цього з урахуванням специфіки діяльності підприємства, яке слугувало основою для дослідження. Зокрема, простежувалася тенденція до виокремлення певних показників, які дозволили б оцінити кожен складову ресурсів

окремо. Даний підхід можна узагальнити структурою зображеною на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Алгоритм аналізу ефективності використання ресурсів

Джерело: сформовано на основі [7]

Представлений алгоритм оцінювання ефективності використання ресурсів підприємства дозволяє системно та послідовно проводити аналіз на кожному етапі — від визначення мети та завдань до проведення конкурентного аналізу серед підприємств-конкурентів. Такий підхід сприяє виявленню сильних і слабких сторін використання ресурсів, формує основу для обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства та його конкурентоспроможності.

В своїй роботі, О.Г Кондрашевська. пропонує побудову мультиплікативної моделі на основі комплексної системи показників. На рис. 1.3 зображено показники які пропонує науковець для розрахунку показника. Після розрахунків показників відбувається розрахунок для кожної складової ресурсів підприємства.



Рисунок 1.3 – Оцінка ефективності використання ресурсів

Джерело: складено на основі [15]

Для розрахунку оцінки ефективності використання фінансових ресурсів мультиплікативна модель матиме вигляд [15]:

$$ЕВФР = \sqrt[5]{KB \times RBK \times ЧВКуСВ \times РВКоЧП \times РВКоВР}, \quad (1.1)$$

де KB — капіталовіддача; $РВК$ — рентабельність власного капіталу; $ЧВКуСВ$ — частка власного капіталу в сукупних витратах; $РВКоЧП$ — розмір власного капіталу на одиницю чистого прибутку; $РВКоВР$ — розмір власного капіталу на одиницю виручки від реалізації.

Мультиплікативна модель ефективності використання трудових ресурсів підприємств машинобудування матиме вигляд [15]:

$$ЕВТР = \sqrt[5]{ПрП \times РВ \times РЧПоФОП + ЧФОПСуСВ + РВРоФОП}, \quad (1.2)$$

де $ПрП$ — продуктивність праці; $РВ$ — рентабельність виробництва; $РЧПоФОП$ — розмір чистого прибутку на одиницю фонду оплати праці;

ЧфОПСВ — частка фонду оплати праці в сукупних витратах;

РВРоФОП — розмір виручки від реалізації на одиницю фонду оплати праці

Мультиплікативна модель ефективності матеріальних ресурсів підприємств машинобудування матиме вигляд [15]:

$$ЕВМР = \sqrt[5]{МВ \times ЕВ \times СВ \times МВoПР \times ЧВ}, \quad (1.3)$$

де МВ — Матеріаловіддача;

ЕВ — Енерговіддача;

СВ — Сировиновіддача;

МВoПр — Розмір матеріальних витрат на одиницю прибутку;

ЧВССВ — Частка витрат на сировину в сукупних витратах.

За запропонованою методологією, оцінка ефективності використання ресурсів підприємств за окремими категоріями дозволяє зробити висновки щодо кожного виду ресурсів індивідуально. Однак, така оцінка не дає змоги повністю оцінити загальну раціональність формування та використання ресурсів в цілому, що зумовлює необхідність узагальнення отриманих результатів.

Подібний підхід в своїй роботі пропонує Шаманська О. І., свій підхід до обчислення показника ефективності використання ресурсів. В своїй праці вона також пропонує перелік показників для оцінки ефективності використання ресурсів та пропонує власний інтегральний показник для загальної оцінки ресурсів підприємства. Запропонований перелік показників науковця наведено в табл. 1.2. Хотілося б відзначити, що даний автор пропонує оцінювати інформаційні ресурси які

Загальний підхід до оцінки ефективності використання ресурсів має такий вигляд [38, с. 2]:

$$ІП_{ЕВРП} = \sum_{i=1}^n k_i \times P_i, \quad (1.4)$$

де ІП_{ЕВРП} — інтегральний показник ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства;

k_i — ваговий коефіцієнт показників оцінки ефективності використання ресурсів підприємства;

P_i — частковий ресурсний показник підприємства;

i — кількість ресурсів підприємства.

Таблиця 1.2 – Система оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства

Складова ресурсів	Показник
Матеріальні ресурси	– Коефіцієнт забезпечення підприємства матеріальними ресурсами; – Коефіцієнт корисного витрачання матеріальних ресурсів; – Коефіцієнт оновлення основних засобів; – Коефіцієнт вибуття основних засобів; – Знос основних фондів; – Фондовіддача.
Фінансові ресурси	– Коефіцієнт концентрації власного капіталу; – Коефіцієнт фінансової залежності; – Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів власними оборотними коштами; – Коефіцієнт поточної ліквідності та коефіцієнт швидкої ліквідності; – Коефіцієнт абсолютної ліквідності; – Рентабельність власного капіталу.
Трудові ресурси	– Коефіцієнт обороту найманих працівників; – Коефіцієнт обороту звільнених працівників; – Коефіцієнт загального обороту працівників; – Коефіцієнт плинності кадрів; – Продуктивність праці.
Інформаційні ресурси	– Оцінювання технічного забезпечення інформаційними системами; – Оцінювання кадрового забезпечення та рівня їх кваліфікації у галузі інформаційних систем.

Джерело: сформовано на основі [38, с. 2]

Крім того, при виявлення значимості кожного параметру є потреба в розрахунку коефіцієнта значимості параметру, який розраховується за формулою [38, с. 2]:

$$k_i = \frac{(m \times n) - R_{ij}}{0,5 \times m \times n \times (n - 1)}, \quad (1.5)$$

де k_i – коефіцієнт значимості параметру;

m – число експертів;

n – число параметрів;

R_{ij} – значення ранга, який присвоєний j – м експертом i – му параметру

Загальний підхід до розрахунку інтегрального показника наведено в Додатку 1.

Даний підхід має перевагу перед іншими, адже він пропонує єдиний показник для оцінки ресурсів підприємства. Однак, він в розрахунках враховує експертну

оцінку що може призводити до суб'єктивності результатів. Це, в свою чергу, може вплинути на точність аналізу. Крім того, залежність від експертних думок може підвищити ризик похибок через людський фактор або недостатню компетентність оцінювачів.

Нам також, зустрічалась методологія яка передбачає розрахунок єдиного узагальненого показника що визначає вплив раціонального використання ресурсів підприємства. Таким чином, у своїй роботі Мазур А. О. та Кириченко С. О. пропонують проводити оцінку впливу таких параметрів, як фактор трудових ресурсів (K_1), ресурсів, використовуваних у виробництві продукції (K_2), природних ресурсів (K_3), інтелектуальних та інформаційних ресурсів використання ресурсів (K_4), фінансових ресурсів (K_5) [20]:

$$E = F \sum K_1^n, \quad (1.6)$$

де E – ефективність раціонального використання ресурсів;

K_1 – індекси, що характеризують фактори і їх вплив на економічний розвиток підприємств і промислової території ($n = 1; 2; 3; 4; 5$).

Однак, даний підхід на нашу думку є не доцільним так як він не передбачає розрахунок індексів для кожного ресурсу окремо, що обмежує можливості детального аналізу та не дозволяє виявити конкретні причини неефективності використання окремих видів ресурсів.

Ірина Аберніхіна та Ірина Сокиринська пропонують оцінку ефективності також використання ресурсів через запропонований ними комплекс показників. Автори пропонують класифікувати найпоширеніші показники для оцінки ефективності використання ресурсів підприємства в кількісному виразі на три основні групи: відносні показники ділової активності (коефіцієнти оборотності), показники ефективності управління ресурсами (тривалість обороту) та показники ефективності використання активів компанії для отримання прибутку (рентабельність) [1]. Узагальнений вигляд запропонованого підходу продемонстрований на рис. 1.4.



Рисунок 1.4 – Систематизація показників для оцінки ефективності використання ресурсів підприємства

Джерело: сформовано на основі [1, с. 176].

Даний підхід підходить для оцінки загального використання ресурсів, однак він не підходить для оцінки конкретного ресурсу, що необхідно при виявленні прогалин в управлінні ними.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ТОВ «База Компані»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «База Компані» та його діяльності

Для проведення дослідження було обране вітчизняне підприємство ТОВ «База Компані». ТОВ «База Компані» є сучасним підприємством, яке спеціалізується на роздрібній торгівлі продуктами харчування та оптовій торгівлі різноманітними товарами.

Компанія була заснована 18 липня 2017 року в місті Вараш, Рівненської області. Її діяльність спрямована на забезпечення потреб місцевого населення в якісних і доступних товарах повсякденного вжитку.

Місце реєстрації компанії є за юридичною адресою: 34403, Україна, Рівненська область, м. Вараш, мікрорайон Будівельників, буд. 28, корп. 1, кв. 20 [34].

Основний вид діяльності за КВЕД 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами [34].

Мета діяльності підприємства: забезпечити доступність і високу якість харчових продуктів для кожної родини, підтримуючи місцевих виробників і вносячи свій вклад у стале споживання та здоровий спосіб життя наших клієнтів.

Гасло компанії – «Смачний магазин дня всієї родини».

В компанії діє програма лояльності для споживачів «картка постійного клієнта». Ця програма націлена на підвищення рівня задоволеності клієнтів та зміцнення їхньої лояльності до бренду. Картка постійного клієнта дозволяє покупцям отримувати знижки на товари та брати участь у спеціальних акціях.

Компанія має лінійно-функціональну організаційну структуру, що забезпечує

чіткий розподіл обов'язків і відповідальності серед працівників. Структура розміщена на рис. 2.1.

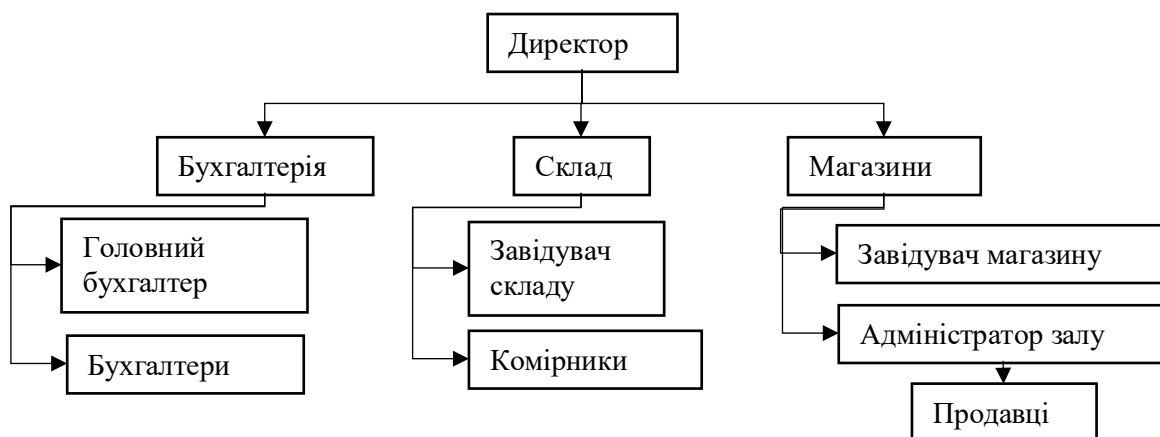


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «База Компані»

Джерело: сформовано на основі даних підприємства.

На чолі підприємства стоїть директор, під керівництвом якого діють бухгалтерія (головний бухгалтер і бухгалтери), склад (завідувач складу і комірники) та магазини (завідувач магазину, адміністратор залу та продавці). Така структура забезпечує чіткий розподіл функцій і відповідальності, що підвищує ефективність управління та взаємодії між підрозділами.

Свою діяльність компанія здійснює у магазині роздрібної торгівлі типу супермаркет.

У магазинах компанії представлений широкий вибір товарів, включаючи:

- свіжі фрукти та овочі; м'ясо та рибу;
- молочну продукцію;
- бакалійні товари;
- заморожені продукти;
- напої;
- товари для дому.

Окрім цього, магазини пропонують продукти з інших країн, товари для здорового харчування, органічні продукти та делікатеси.

Тож, для виявлення слабких та сильних місць у діяльності компанії побудуємо модель, з допомогою якої буде здійснено оцінку ділового портфеля компанії. Вихідні

дані якої розміщені в табл. 2.1 Результати оцінки зображено на рис. 2.2, де графічно відображено основні групи, торгівлю якими здійснює підприємство.

Таблиця 2.1 – Структурні характеристики ділового портфеля ТОВ «База Компані»

Категорія товарів	Обсяг продажів (попередній період)	Обсяг продажів (поточний період)	Обсяг продажів конкурентів (ІМБЕКС)	Темп зростання (%)	Відносна частка ринку (%)
Свіжі продукти	7 030	9 007	10 204	128%	88%
Напої	5 427	6 993	9 837	129%	71%
Гігієнічні товари та побутова хімія	4 003	3 002	5 886	75%	51%
Кондитерські вироби та снеки	4 001	5 005	6 124	125%	82%
Готові продукти та напівфабрикати	8 761	10 356	12 245	118%	85%
Алкогільні напої	10 368	14 141	10 804	136%	131%
Тютюнові вироби	7 842	10 854	9 722	138%	112%
Сума	47 433	59 358	64 823	850%	619%

Джерело: сформовано на основі даних підприємства.

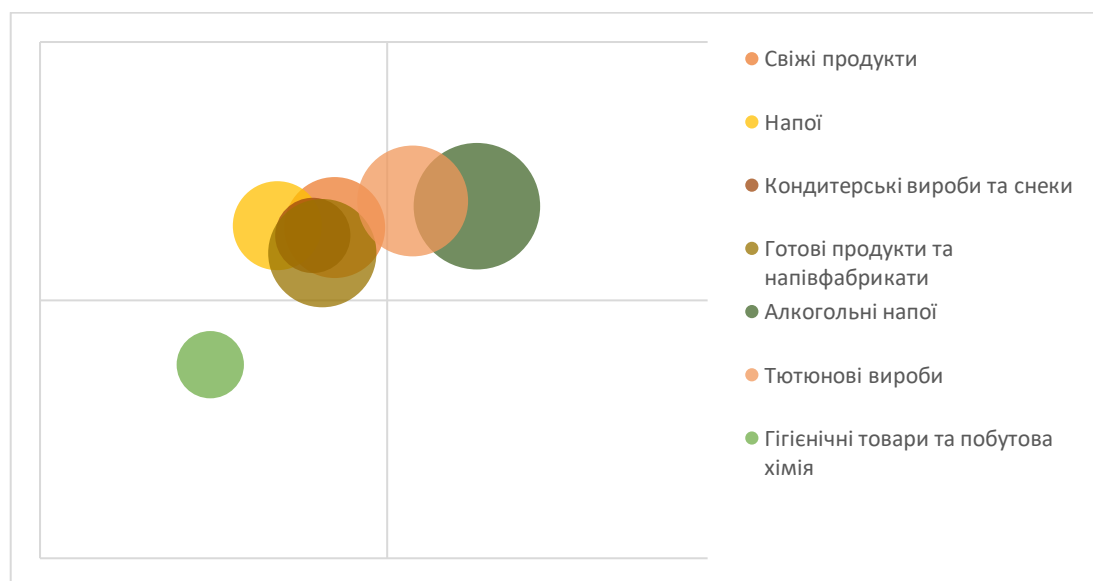


Рисунок 2.2 – Характеристика ділового портфеля ТОВ «База Компані»
(горизонтальна вісь – відносна частка ринку; вертикальна вісь – темпи зростання ринку)

Джерело: сформовано на основі даних підприємства.

Аналіз матриці для ТОВ «База Компані» дозволяє оцінити конкурентну

позицію різних товарних категорій на ринку та визначити ефективні стратегії розвитку, спрямовані на підвищення рентабельності та зростання частки ринку.

Тютюнові вироби та алкогольні напої можна віднести до категорії «зірок», оскільки вони користуються великим попитом і демонструють високий темп зростання, що робить їх надзвичайно важливими для бізнесу. Гігієнічні товари та побутова хімія не є основним напрямком діяльності підприємства через їх низький рівень зростання та невелику частку на ринку, і вони належать до категорії «собаки». Свіжі продукти, напої, кондитерські вироби та напівфабрикати можна класифікувати як «складні діти». Вони мають потенціал для розвитку, але поки що не забезпечують стабільного прибутку.

Загалом, підтримка «зірок», оптимізація «собак» і розвиток «складних дітей» — це кроки, що дозволять зміцнити позиції підприємства на ринку та забезпечити стабільний розвиток.

Табл. 2.2 містить основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «База Компані» за три останні роки.

Таблиця 2.2 – Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства

Показники	Звітний період			Абсолютне відхилення (+,-)		Темп росту, %	
	2021	2022	2023	2022	2023	2022	2023
Чиста виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	19 695	26 785	34 246	7 091	7 461	136,0%	127,9%
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	16 924	22 752	29 617	5 827	6 865	134,4%	130,2%
Витрати на 1 грн. продукції, грн.	0,859	0,849	0,865	0	0	98,8%	101,8%
Валовий прибуток (+) або збиток (-) звітного періоду, тис. грн.	19 695	26 793	34 248	7 098	7 455	136,0%	127,8%
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	-39,3	316,1	169,7	355	-146	-804%	53,7%
Середньооблікова чисельність штатних працівників, чол.	20	14	20	-6	6	70,0%	142,9%
Середня заробітна плата, тис. грн.	8 640	9 442	1 052	802	-8 390	109,3%	11,1%
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги на кінець року, тис. грн.	550	231	19	-319	-213	42,1%	8,0%
Кредиторська заборгованість за продукцію на кінець року, тис. грн.	0	2 327	2 351	2 327	23	0,0%	101,0%
Нерозподілений прибуток(+), непокритий збиток(-), тис. грн.	-335	-19	151	316	170	5,6%	-803%

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства та [33]

Аналіз показників, представлених у табл. 2.2, дозволяє зробити висновок, що підприємство ТОВ "База Компані" протягом аналізованого періоду показало позитивну динаміку за основними показниками, такими як чиста виручка від реалізації продукції, валовий прибуток та зростання чисельності працівників. Це свідчить про те, що підприємство успішно розширює свою діяльність і має стабільний ріст, що є позитивним сигналом для подальших інвестицій та розвитку.

Однак, незважаючи на позитивні тенденції, підприємство також зіткнулося з низкою викликів. Зменшення чистого прибутку у 2023 році та значні коливання середньої заробітної плати свідчать про нестабільність у фінансових показниках. Наявність кредиторської заборгованості у 2022 та 2023 роках може вказувати на проблеми з ліквідністю або залежність від зовнішнього фінансування, що потребує уваги та заходів для стабілізації.

Загалом, аналіз фінансових показників ТОВ «База Компані» свідчить про позитивні тенденції у зростанні виручки та прибутковості, проте підприємству необхідно звернути увагу на оптимізацію витрат та контроль заборгованостей.

Табл. 2.3 демонструє динаміку показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «База Компані» протягом 2021-2023 років.

Таблиця 2.3 – Динаміка показників ліквідності та платоспроможності підприємства

Показники	Звітний період			Абсолютне відхилення (+,-)	
	2021	2022	2023	2022	2023
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,861	0,715	0,803	- 0,146	0,088
Коефіцієнт покриття	0,861	0,715	0,803	- 0,146	0,088
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,270	0,215	0,159	- 0,055	- 0,056
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,056	0,136	0,152	0,080	0,016
Коефіцієнт покриття запасів	- 0,237	1,020	1,010	1,257	- 0,010
Частка оборотних коштів в активах підприємства	0,989	0,720	0,762	- 0,270	0,042
Частка запасів у оборотних активах	0,675	0,503	0,601	- 0,172	0,099

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Протягом 2021-2023 років динаміка показників ліквідності та

платоспроможності ТОВ «База Компані» демонструє змішані тенденції, що вказує на необхідність більш детального аналізу факторів, які впливають на фінансовий стан компанії. Коефіцієнт поточної ліквідності знизився з 0,861 у 2021 році до 0,715 у 2022 році, але частково відновився до 0,803 у 2023 році. Коефіцієнт покриття також демонструє аналогічну динаміку: зниження з 0,861 у 2021 році до 0,715 у 2022 році та відновлення до 0,803 у 2023 році, що може свідчити про певну стабілізацію фінансових потоків та кращий контроль за оборотними активами. Коефіцієнт швидкої ліквідності зменшувався щороку: з 0,270 у 2021 році до 0,215 у 2022 році та далі до 0,159 у 2023 році, що вказує на можливі труднощі підприємства з покриттям короткострокових зобов'язань, що може бути ознакою зростаючих ризиків у фінансовому управлінні.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності значно зріс: з 0,056 у 2021 році до 0,136 у 2022 році, а потім до 0,152 у 2023 році, що свідчить про покращення здатності підприємства покривати свої зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів, таких як грошові кошти. Це покращення може бути результатом більш обережної політики управління грошовими потоками або залучення додаткових фінансових ресурсів. Збільшення коефіцієнта абсолютної ліквідності також може свідчити про намагання підприємства знизити фінансові ризики та забезпечити себе достатніми резервами на випадок несприятливих умов. Частка оборотних коштів в активах підприємства знизилася з 0,989 у 2021 році до 0,720 у 2022 році, але незначно зросла до 0,762 у 2023 році, що свідчить про певні позитивні зміни в структурі активів, зокрема про підвищення ефективності використання ресурсів для забезпечення операційної діяльності. Крім того, позитивні зміни у співвідношенні запасів та інших оборотних активів можуть вказувати на покращення в управлінні товарними запасами та оптимізацію логістичних процесів, зокрема частка запасів у оборотних активах знизилася з 0,675 у 2021 році до 0,503 у 2022 році, а потім зросла до 0,601 у 2023 році.

Незважаючи на деякі негативні тенденції, такі як зниження коефіцієнтів ліквідності в окремі роки, підприємство продемонструвало здатність частково відновити свої показники та поліпшити рівень абсолютної ліквідності. Це свідчить про певний прогрес у стабілізації фінансових потоків і покращення управління

грошовими коштами. Однак, для забезпечення стабільного фінансового стану компанії необхідно продовжувати роботу над підвищенням ліквідності, ефективністю управління оборотними активами та зниженням фінансових ризиків.

Нижче наведено табл. 2.4 з основними показниками оборотності для кожного звітного року та відповідними абсолютними відхиленнями, що дозволяє глибше оцінити динаміку змін. Протягом 2021-2023 років показники оборотності активів, дебіторської та кредиторської заборгованості, а також ефективності використання матеріальних запасів і основних засобів ТОВ «База Компані» зазнали значних змін, що відображає різні аспекти ефективності діяльності підприємства в різні періоди.

Таблиця 2.4 – Динаміка показників оборотності активів, заборгованостей та матеріальних запасів підприємства ТОВ «База Компані» за 2021-2023 рр.

Показники	Звітний період			Абсолютне відхилення (+,-)	
	2021	2022	2023	2022	2023
Коефіцієнт оборотності активів	8,90	12,79	15,20	3,89	2,41
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	35,82	115,75	1 841,2	79,94	1 725,4
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	10,05	3,11	0,20	- 6,94	- 2,91
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	8,26	9,54	12,76	1,28	3,23
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	43,58	37,75	28,20	- 5,83	- 9,54
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	- 11,20	- 15,55	- 16,65	- 4,34	- 1,10
Період обороту виробничих запасів, днів	- 32,14	- 23,16	- 21,63	8,98	1,53
Коефіцієнт оборотності основних засобів	827,51	32,83	48,58	- 794,68	15,75
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	- 58,98	- 1 504,8	225,45	- 1 446	1 730,3

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Коефіцієнт оборотності активів зріс з 8,90 у 2021 році до 15,20 у 2023 році, що свідчить про покращення ефективності використання активів для генерування доходу. Це зростання вказує на здатність підприємства швидше перетворювати свої активи у виручку, що є позитивним аспектом для фінансової стабільності. Подібну тенденцію демонструє і коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, який суттєво зріс, особливо у 2023 році, до 1 841,2, що свідчить про значне зменшення

терміну повернення дебіторської заборгованості.

Строк погашення дебіторської заборгованості скоротився до 0,20 днів у 2023 році, що вказує на ефективне управління кредитною політикою підприємства. Це дозволяє мінімізувати ризики неплатежів та покращити ліквідність. Водночас коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зріс з 8,26 у 2021 році до 12,76 у 2023 році, що свідчить про здатність підприємства швидше виконувати свої зобов'язання перед постачальниками.

Період погашення кредиторської заборгованості також зменшився до 28,20 днів у 2023 році, що є позитивним показником для покращення відносин із постачальниками. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів демонструє негативну тенденцію, зменшуючись з -11,20 у 2021 році до -16,65 у 2023 році, що свідчить про потребу у покращенні управління запасами. Період обороту виробничих запасів також зменшився до -21,63 днів у 2023 році, що вказує на ефективніше використання запасів.

Загалом, аналіз показників оборотності активів свідчить про позитивні зрушення в управлінні ресурсами підприємства, що сприяє зменшенню ризиків та підвищенню фінансової стабільності

У табл. 2.5 наведено динаміку основних показників фінансової стійкості за 2021-2023 роки, що дозволяє оцінити зміни у фінансовому стані та стійкості підприємства.

Таблиця 2.5 – Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «База Компані» за 2021-2023 рр.

Показники	Звітний період			Абсолютне відхилення (+,-)	
	2021	2022	2023	2022	2023
Коефіцієнт фінансової автономії	- 0,149	- 0,006	0,051	0,14	0,06
Коефіцієнт фінансової залежності	- 6,702	- 163,534	19,475	- 156,83	183,01
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	1,071	46,837	- 3,641	45,77	- 50,48
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	1,149	1,006	0,949	- 0,14	- 0,06
Коефіцієнт співвідношення власних та позикових коштів	- 7,702	- 164,534	18,475	- 156,83	183,01
Коефіцієнт фінансового левириджу	- 7,702	- 164,534	18,475	- 156,83	183,01

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «База Компані» за період 2021-2023 років демонструє як позитивні, так і негативні тенденції, що відображають динаміку розвитку підприємства. Так, коефіцієнт фінансової автономії поступово зростав, збільшившись з -0,149 у 2021 році до 0,051 у 2023 році. Це свідчить про підвищення фінансової незалежності підприємства та зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування, що є позитивним сигналом для інвесторів і партнерів. Водночас, коефіцієнт фінансової залежності коливався, що вказує на певну нестабільність у використанні зовнішніх ресурсів.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу демонстрував значні коливання, досягнувши максимуму в 2022 році (46,837), але знизившись до -3,641 у 2023 році. Це вказує на нестабільність у використанні власних коштів для фінансування поточної діяльності, що потребує покращення управління ресурсами. Зменшення коефіцієнта концентрації позикового капіталу свідчить про поступове зменшення залежності підприємства від позикових коштів, що сприяє підвищенню його фінансової стійкості.

Зміни в коефіцієнті співвідношення власних та позикових коштів, а також коефіцієнті фінансового левериджу свідчать про нестабільність фінансової стратегії щодо залучення позикового капіталу. Збільшення цих коефіцієнтів у 2023 році може вказувати на підвищення ризиків фінансової нестабільності, але також відкриває можливості для розширення діяльності, що потребує обережного підходу.

Загалом, аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «База Компані» вказує на необхідність оптимізації фінансової стратегії з метою зменшення залежності від позикових коштів та підвищення рівня фінансової автономії. Ці заходи є ключовими для забезпечення стабільного розвитку компанії та зміцнення її позицій на ринку.

Аналіз показників рентабельності ТОВ «База Компані» за 2021-2023 роки (табл. 2.6) дозволяє оцінити ефективність діяльності підприємства та визначити його здатність генерувати прибуток.

Рентабельність продажів показала позитивну динаміку у 2022 році, досягнувши 0,078%, але у 2023 році знизилася до 0,037%. Це свідчить про тимчасові

труднощі в ефективності продажів, що може бути наслідком зростання витрат або зміни ринкових умов. Подібна тенденція спостерігається і в рентабельності активів, яка у 2022 році зросла до 0,109%, але знизилася до 0,057% у 2023 році, що вказує на необхідність покращення використання активів для отримання доходів.

Таблиця 2.6 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «База Компані» за 2021-2023 рр.

Показники	Звітний період			Абсолютне відхилення (+,-)	
	2021	2022	2023	2022	2023
Рентабельність продажів, %	- 0,014	0,078	0,037	0,093	- 0,042
Рентабельність активів, %	- 0,018	0,109	0,057	0,126	- 0,051
Рентабельність підприємства	- 0,002	0,012	0,005	0,014	- 0,007
Рентабельність власного капіталу	0,118	- 17,758	1,117	- 17,876	18,876
Рентабельність реалізованої продукції	0,164	0,177	0,156	0,014	- 0,021

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Рентабельність підприємства також демонструвала нестабільність, зростаючи до 0,012% у 2022 році, але знизившись до 0,005% у 2023 році. Це вказує на необхідність підвищення ефективності використання ресурсів та контролю витрат. Водночас, рентабельність власного капіталу показала значні коливання: зростання у 2022 році (-17,758%) змінилося покращенням до 1,117% у 2023 році, що свідчить про поступове відновлення фінансової стійкості підприємства.

Рентабельність реалізованої продукції залишалася на стабільному рівні, але з невеликими коливаннями, знизившись до 0,156% у 2023 році. Це вказує на певні труднощі в підтриманні стабільної рентабельності продажів. Загалом, аналіз показників рентабельності підприємства вказує на необхідність оптимізації витрат та підвищення ефективності використання активів для забезпечення стабільного зростання прибутковості.

Загалом, для покращення фінансової стійкості та рентабельності ТОВ «База Компані» необхідно зосередитися на оптимізації витрат, підвищенні ефективності використання активів та контролю за фінансовими ресурсами. Успішне впровадження цих заходів сприятиме стабільному розвитку підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності на ринку.

2.2. Аналіз макроекономічного та конкурентного середовища ТОВ «База Компані»

Аналіз зовнішнього середовища є невід'ємною частиною стратегічного управління підприємством, що дозволяє оцінити як загрози, так і можливості, які впливають на його розвиток.

У сучасних умовах розвитку бізнесу успіх підприємства значною мірою залежить від здатності враховувати зовнішні впливи, адаптуватися до змін, які відбуваються в економічному, соціальному, політичному та технологічному середовищах. У цьому контексті важливим інструментом оцінки зовнішніх факторів є PEST-аналіз, який дозволяє виявити можливості та загрози, що виникають у макросередовищі, а також визначити оптимальні стратегії для ефективного управління ресурсами та розвитку бізнесу. В табл. 2.7 наведено PEST-аналіз ТОВ «База Компані»

Таблиця 2.7 – PEST-аналіз ТОВ «База Компані»

Фактори	Можливі зміни в галузі	Вплив на компанію	Можливі рішення
1	2	3	4
Політичні фактори (Р)			
Військовий стан в країні	Введення обмежень на діяльність бізнесу, загроза безпеці	Ризики для безпеки працівників, порушення логістичних процесів	Створення кризових планів, залучення страхування ризиків
Податкова політика	Зміна податкових ставок або введення нових податків	Може знизити витрати при зменшенні ставок або збільшити навантаження	Постійний моніторинг змін, консультації з податковими експертами, швидка адаптація бізнес-моделі
Бюрократизація та корупція	Введення додаткових адміністративних вимог або високий рівень корупції	Зростання витрат на ведення бізнесу, ускладнення процедур	Оптимізація внутрішніх процесів, навчання персоналу антикорупційним практикам, пошук прозорих партнерів
Економічні фактори (Е)			
Висока інфляція	Зростання вартості сировини та товарів	Підвищення витрат, зниження купівельної спроможності клієнтів	Оптимізація витрат, підвищення ефективності виробництва, корекція цінової політики

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4
Стан економіки в країні	Економічна рецесія або підйом	Під час рецесії попит знижується	Диверсифікація продуктів для різних умов економіки, розширення ринків збуту
Рівень безробіття в країні	Збільшення або зниження рівня безробіття	Зниження рівня безробіття знижує доступність робочої сили, а підвищення може збільшити доступність кваліфікованих працівників	Використання соціальної відповідальності, залучення кваліфікованих кадрів на вигідних умовах
Рівень доходів населення	Зниження або підвищення доходів населення	Високий рівень доходів сприяє збільшенню попиту, зниження обмежує купівельну спроможність	Адаптація асортименту до поточних доходів населення, створення акцій і пропозицій
Соціальні фактори (S)			
Довіра населення до роздрібних ретейлерів	Падіння або зростання рівня довіри до ретейлерів	Підвищення довіри сприяє лояльності клієнтів, падіння довіри може знизити продажі	Розробка програм лояльності, покращення якості продукції, прозорість процесів і комунікація з клієнтами
Динаміка населення	Зміна структури населення (старіння, міграція)	Зміни у віковій структурі впливають на попит на товари різних категорій	Адаптація асортименту під потреби різних груп населення, розробка спеціальних продуктів для різних сегментів
Рівень заробітної плати	Підвищення або зниження мінімальної заробітної плати	Підвищення зарплат збільшує витрати компанії, але може підвищити попит на продукцію	Перегляд витрат, впровадження програм для мотивації персоналу
Технологічні фактори (T)			
Інновації у виробництві	Впровадження нових технологій у виробництві	Підвищення продуктивності та якості продукції	Інвестиції в нові технології, автоматизація процесів, впровадження інновацій
Діджиталізація бізнесу	Використання нових цифрових технологій для оптимізації роботи	Підвищення ефективності управління і взаємодії з клієнтами	Впровадження CRM систем, навчання персоналу новим технологіям, автоматизація адміністративних процесів

Джерело: сформовано автором.

Аналіз макросередовища ТОВ «База Компані» за допомогою PEST-аналізу дозволив виявити ключові чинники, що впливають на діяльність підприємства, та окреслити можливості й загрози, пов'язані з ними.

1. Політичні фактори значно впливають на діяльність компанії. Військовий стан у країні створює ризики для безпеки працівників та стабільності логістичних процесів. Обмеження на діяльність бізнесу, які можуть бути введені владою, здатні

порушити плани розвитку та викликати фінансову нестабільність. Динамічна податкова політика вимагає від підприємства постійного моніторингу законодавчих змін та швидкої адаптації до нових умов оподаткування. Бюрократизація та корупція ускладнюють адміністративні процедури та можуть збільшувати витрати на ведення бізнесу.

2. Вплив економічних факторів також є суттєвим. Висока інфляція та нестабільний економічний стан призводять до зростання вартості сировини та товарів, що підвищує операційні витрати підприємства. Зниження купівельної спроможності клієнтів може негативно вплинути на обсяги продажів і прибутковість. Рівень безробіття та доходів населення визначає доступність кваліфікованої робочої сили та впливає на формування попиту на продукцію компанії.

3. Соціальні фактори відображають зміни в поведінці та очікуваннях споживачів. Зростання вимог до рівня сервісу та якості обслуговування стимулює компанію до постійного вдосконалення клієнтоорієнтованості. Рівень довіри населення до роздрібних ритейлерів безпосередньо впливає на лояльність клієнтів та обсяги продажів. Зміни в демографічній структурі населення, такі як старіння або міграція, впливають на попит на різні категорії товарів, вимагаючи від компанії гнучкості в адаптації асортименту.

4. Технологічні фактори відкривають нові можливості для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Швидкий розвиток технологій та діджиталізація бізнесу дозволяють оптимізувати внутрішні процеси, впроваджувати інновації та розширювати ринки збуту через онлайн-канали. Впровадження сучасних інформаційних систем та автоматизація виробництва сприяють підвищенню продуктивності та якості продукції.

Узагальнюючи, макросередовище, в якому функціонує ТОВ «База Компанії», характеризується високим рівнем динамічності та невизначеності. Це зумовлено як внутрішніми, так і зовнішніми факторами, які можуть як створювати можливості для зростання, так і становити загрози для стабільності бізнесу. Для забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємство повинно бути готовим до адаптації та швидкого реагування на зміни в політичному, економічному,

соціальному та технологічному середовищі.

Для оцінки внутрішнього конкурентного середовища здійснимо оцінку за моделлю М. Портера., що зображено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Характеристика 5-ти конкурентних сил за моделлю М. Портера для ТОВ «База Компані»

Сила	Фактори, що сприяють посиленню влади	Фактори, що послаблюють владу	Можливі реакції з боку підприємства	Оцінка впливу фактору
Наявні конкуренти	Велика кількість конкурентів з розвиненою мережею, сильним брендом	Унікальний асортимент та лояльність клієнтів	Диференціація асортименту, співпраця з місцевими постачальниками, перегляд маркетингових підходів	Високий
Потенційні конкуренти	Низькі бар'єри входу на ринок	Можливість спеціалізації на локальному ринку	Зміцнення відносин із клієнтами, програми лояльності, покращення сервісу	Середній
Споживачі	Висока еластичність попиту, широкий вибір серед конкурентів	Висока якість товарів, лояльність до підприємств, що підтримують локальних	Впровадження програм лояльності, індивідуальні пропозиції, акції	Високий
Постачальники	Обмежена кількість постачальників з унікальними товарами	Співпраця з різними місцевими постачальниками	Розширення співпраці, довгострокові контракти Розвиток власного виробництва (випічка, консервація)	Середній
Товари-замінники	Наявність багатьох альтернативних продуктів	Висока якість, унікальні характеристики товарів	Акцент на якості, розширення асортименту місцевих товарів	Високий

Джерело: сформовано автором.

Аналіз 5-ти конкурентних сил за моделлю М. Портера показує, що ТОВ «База Компані» діє в умовах високої конкуренції з боку як наявних, так і потенційних конкурентів, а також стикається з сильним впливом споживачів, постачальників та наявністю товарів-замінників. Зокрема, існуючі конкуренти мають сильні бренди та значний досвід на ринку, що ускладнює завдання для ТОВ «База Компані» щодо залучення нових клієнтів. Крім того, споживачі можуть легко змінювати

постачальника через високу еластичність попиту, що підвищує ризики втрати клієнтської бази. Також підприємство стикається з впливом постачальників, які можуть контролювати ціни на унікальні товари, що обмежує гнучкість у ціноутворенні.

Конкурентне середовище ТОВ «База Компані» характеризується монополістичною конкуренцією, де на ринку представлено багато продавців, а продукти є диференційованими. Висока кількість конкурентів, включаючи місцеві магазини, супермаркети та інтернет-магазини, створює інтенсивний рівень напруженості конкуренції, особливо у малих населених пунктах. Тож викормимо основних конкурентів які діють в регіоні діяльності компанії(табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Порівняльний аналіз характеристик найближчих конкурентів ТОВ «База Компані»

Параметри	ТОВ «База Компані»	ППФ «ІМБЕКС»	ТОВ «АТБ-Маркет»	СПАР (SPAR)
Рік заснування	2017	1998	1993	2017
Місто заснування	Вараш	Вараш	Дніпро	Луцьк
Тип діяльності	Роздрібна торгівля продуктами та товарами	Роздрібна торгівля товарами	Роздрібна торгівля продуктами	Роздрібна торгівля продуктами
Кількість точок продажу	1	2	2	1
Цінова політика	Помірна. Середні ринкові ціни.	Помірна. Доступність для клієнтів.	Низька. Найнижчі ціни серед конкурентів.	Висока. Підкреслює якість та ексклюзивність.
Якість товарів	Висока. Відповідає стандартам якості.	Середня. Базові стандарти якості.	Середня. Конкурентні ціни, середня якість.	Висока. Підкреслює репутацію компанії.
Пізнаваність бренду	Середня. Відома в місцевому середовищі.	Низька. Невелика популярність.	Висока. Національний рівень.	Середня. Висока пізнаваність серед певних сегментів.
Сильні сторони	Гнучкість, підтримка місцевих виробників, висока якість товарів	Гнучкість, локальний вплив	Широка мережа, низькі ціни	Якість товарів, міжнародний досвід
Слабкі сторони	Обмежена кількість точок продажу	Обмежена мережа, мала капіталізація	Низька гнучкість, стандартизація	Висока ціна, мала кількість точок продажу

Джерело: сформовано автором.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що ТОВ «База Компані» має сильні конкурентні переваги, такі як висока гнучкість управління, підтримка місцевих виробників і висока якість товарів. Це дозволяє їм ефективно конкурувати з іншими компаніями на локальному ринку, незважаючи на обмежену кількість точок продажу.

Найближчим конкурентом досліджуваного підприємства є ППФ «ІМБЕКС», що має подібні характеристики та подібну історію розвитку. Серед сильних сторін він має сильний локальний вплив і високу гнучкість управління, але обмежені ресурси для розширення мережі стримують їх розвиток.

ТОВ «АТБ-Маркет» є лідером у масштабах завдяки великій мережі магазинів та конкурентним цінам. Їхня сильна сторона полягає в тому, що вони здатні забезпечити низькі ціни завдяки ефективному логістичному ланцюгу та масовим закупівлям. Проте їхня стандартизація асортименту та низька гнучкість управління обмежують здатність швидко адаптуватися до змін на ринку та задовольняти специфічні потреби клієнтів, що може зменшувати лояльність споживачів у певних регіонах.

Ще одним конкурентом, що має розвинуту мережу є ТЗОВ "СПАР УКРАЇНА КОРП.". Маючи міжнародний досвід мережа, орієнтується на високу якість товарів та підтримує співпрацю з місцевими постачальниками, що дозволяє забезпечити асортимент високої якості. Проте висока цінова політика обмежує потенційний ринок SPAR, оскільки частина споживачів обирає конкурентів з більш доступними цінами. Попри це, він залишається привабливим вибором для клієнтів, які цінують якість і готові платити більше.

Розглядаючи конкурентне середовище в контексті управління ресурсами варто звернути увагу на досвід управління ресурсами компаній-конкурентів. Зокрема, можна звернути увагу на досвід управлінням ресурсам ТОВ «АТБ-Маркет».

ТОВ «АТБ-Маркет», як один з провідних роздрібних операторів в Україні, активно використовує сучасні технології для ефективного використання ресурсів. Впровадження ERP-системи на базі Oracle Retail дозволяє компанії оптимально управляти своїми ресурсами, скорочувати витрати та підвищувати продуктивність,

що забезпечує конкурентоспроможність на ринку.

ERP-система — це комплекс програм, що автоматизує всі аспекти діяльності «АТБ-Маркет». Від планування ресурсів до контролю реалізації та аналізу результатів, система допомагає ефективно використовувати наявні ресурси для досягнення стратегічних цілей.

Одним з основних напрямків використання ресурсів є логістика. ТОВ «АТБ-Маркет» покращує управління складськими ресурсами завдяки ERP-системі. Системи управління складськими процесами (WMS), транспортними процесами (TMS) та GPS-навігація дозволяють знижувати вартість обробки товарів і доставки, мінімізувати вплив людського фактора та ефективно використовувати транспортні ресурси, що знижує загальні витрати.

«АТБ-Маркет» використовує сучасні рішення для оптимізації торговельних ресурсів. Завдяки програмам «SpacePlanning» та «FloorPlanning», компанія ефективно використовує торговельну площу, що сприяє збільшенню товарообігу. Рациональне розміщення категорій товарів та обладнання допомагає підвищити якість презентації продукції, що створює комфортні умови для покупців та підвищує їх лояльність [44].

Для ефективного використання інформаційних ресурсів «АТБ-Маркет» використовує BI (business intelligence) — інформаційно-аналітичну систему, яка дозволяє аналізувати дані та ухвалювати управлінські рішення [44]. BI допомагає скоротити ручні операції, оптимізувати використання інформаційних ресурсів та підвищити ефективність управління.

SPAR, як міжнародна мережа супермаркетів, має значний досвід в управлінні різними ресурсами. Оскільки компанія працює в багатьох країнах, підходи до управління можуть дещо варіюватися. Окрім того, в Україні компанія веде свою діяльність на основі франчайзингу тобто, локальні підприємці мають можливість придбати ліцензію на використання бренду SPAR, дотримуючись загальних стандартів мережі, але адаптуючи бізнес-модель до специфіки українського ринку [26].

Підсумовуючи вищенаведену інформацію, можна сформулювати висновки про загрози та можливості ТОВ «База Компані» як на макро так і на мікрорівні.

Результати наведені в табл 2.10.

Таблиця 2.10 – Підсумки SWOT-аналізу ТОВ «База Компані»

Загрози	Можливості
Макрорівень	
Нестабільність політичного та економічного середовища, включаючи військовий стан, податкові зміни та інфляцію, що підвищує витрати і знижує попит.	Скористатися державною підтримкою та економічним зростанням, адаптуючи асортимент і залучаючи кваліфіковані кадри на вигідних умовах.
Зміни в споживачській поведінці та демографії, підвищення вимог до якості та сервісу, падіння довіри до ритейлерів, що може знизити продажі.	Підвищити лояльність клієнтів через покращення якості обслуговування, адаптацію асортименту та впровадження програм лояльності.
Високі витрати на впровадження технологій та ризик втрати конкурентоспроможності через відставання у інноваціях.	Впровадження інновацій та діджиталізація бізнесу для підвищення продуктивності та розширення ринків збуту, зокрема розвиток онлайн-торгівлі.
Мікрорівень	
Інтенсивна конкуренція з боку великих мереж з розвиненими брендами та низькими цінами, що знижує конкурентоспроможність компанії.	Використання гнучкості та локальної орієнтації для створення унікального асортименту через співпрацю з місцевими виробниками.
Висока еластичність попиту та вимоги споживачів до низьких цін і високої якості, що ускладнює утримання клієнтів.	Розробка клієнтоорієнтованих стратегій, впровадження індивідуальних пропозицій та програм лояльності для підвищення лояльності споживачів.
Залежність від постачальників та наявність багатьох альтернативних продуктів, що може знизити попит на продукцію компанії.	Розвиток партнерств та розширення асортименту шляхом співпраці з місцевими постачальниками та акценту на якості і унікальності продукції.

Джерело: сформовано автором.

2.3. Аналіз механізму управління ресурсами ТОВ «База Компані»

В умовах сучасної економіки ефективне управління ресурсами підприємства є ключовим фактором його конкурентоспроможності та стійкості на ринку. Підприємства повинні не тільки володіти ресурсами, а й ефективно їх використовувати для досягнення стратегічних цілей. Одним із важливих аспектів цього процесу є аналіз функціональних підсистем підприємства, які взаємодіють між

собою для забезпечення оптимального використання ресурсів.

В табл. 2.11 наведено опис функціональної системи досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.11. Аналіз функціональних підсистем ТОВ «База Компані»

Підсистема	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2	3
1. Система управління закупівлями та постачанням	• Прагнення до широкої мережі постачальників, включаючи прямі контакти з фермерами і локальними виробниками; • гнучкість в закупівлях, можливість швидко реагувати на зміни попиту і сезонність; • особистий контроль якості при прийманні товару; • можливість закупівлі невеликих партій товару, що знижує ризик затоварення.	• Обмежена переговорна сила через невеликі обсяги закупівель; • залежність від ключових постачальників, що може призвести до перебоїв в постачанні; • вищі ціни закупівель в порівнянні з великими мережами, які мають знижки за обсяг; • недостатня автоматизація процесу закупівель і обробки замовлень.
2. Система управління запасами	• Оптимізація асортименту під локальний попит і специфіку місцевого ринку; • прагнення до використання сучасного обладнання для складу (холодильне обладнання, стелажі); • впровадження програмного забезпечення для обліку запасів і контролю залишків; • здатність швидко реагувати на зміни попиту і коригувати запаси.	• Обмежена площа складу, що ускладнює зберігання великого асортименту товарів; • високий ризик псування товарів через невеликі обсяги продажів і обмежений термін зберігання; • складність прогнозування попиту на нові товари і сезонні коливання; • можливість дефіциту або надлишку товарів через недосконалість системи прогнозування.
3. Система управління продажами та обслуговуванням клієнтів	• Персональний підхід до клієнтів, індивідуальні консультації і допомога у виборі товарів; • створення комфортної атмосфери в магазині, дружелюбний і ввічливий персонал.	• Обмежена кількість персоналу, що може призвести до черг і недостатньої уваги до клієнтів; • ризик втрати клієнтів через помилки персоналу або недостатню кваліфікацію; • необхідність підвищення кваліфікації персоналу в сфері обслуговування і продажів.
4. Фінансова система управління	• Спрощена система бухгалтерського обліку, що знижує адміністративні витрати; • прагнення до залучення інвестицій для розвитку і модернізації; • гнучке ціноутворення, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації; • можливість надання відстрочки платежу постійним клієнтам.	• Обмежені фінансові ресурси, що ускладнює розвиток і конкуренцію з великими мережами; • залежність від кредитів, що підвищує фінансові ризики; • необхідність постійного контролю витрат і оптимізації бюджету; • недостатній рівень фінансового аналізу для прийняття стратегічних рішень.

Продовження таблиці 2.11

1	2	3
5. Система маркетингового менеджменту	• Фокус на локальний ринок та його потреби, знання місцевих споживачів; • використання різноманітних маркетингових каналів, включаючи локальну рекламу, соціальні мережі, сарафанне радіо; • розробка власної програми лояльності для залучення і утримання клієнтів.	• Обмежений бюджет на маркетинг, що ускладнює проведення масштабних кампаній; • недостатній досвід в проведенні маркетингових кампаній і аналізі їх ефективності; • необхідність конкурувати з великими мережами з сильнішими брендами і розпізнаваністю.
6. Система управління людськими ресурсами (HR)	• Можливість залучення персоналу з локального ринку, що знижує витрати на пошук і адаптацію; • формування згуртованої команди з високою мотивацією і лояльністю; • гнучкий графік роботи, що дозволяє залучати студентів і пенсіонерів; • створення сприятливих умов праці і можливості для професійного розвитку.	• Обмежені можливості для кар'єрного зростання і підвищення заробітної плати; • труднощі із залученням кваліфікованих спеціалістів, особливо в сфері IT і маркетингу; • висока плинність кадрів через конкуренцію з боку великих мереж; • відсутність формалізованої системи оцінки персоналу і управління талантами.
7. Інформаційна система управління	• Використання програмного забезпечення для автоматизації обліку та продажів, що підвищує ефективність роботи; • прагнення до впровадження сучасних IT-рішень для управління запасами, лояльністю клієнтів і аналітики; • можливість швидкої адаптації до нових технологій і впровадження.	• Обмежені фінансові можливості для впровадження дорогих IT-систем і забезпечення їх безпеки; • необхідність забезпечення сумісності різних IT-рішень і їх інтеграції в єдину систему.

Джерело: сформовано автором

Аналізуючи сильні та слабкі сторони функціональних підсистем ТОВ «База Компані», ми бачимо, що кожна з них має свої переваги та недоліки. Використовуючи сильні сторони, такі як ефективні процеси, сучасні технології та кваліфікований персонал, компанія може підвищити свою конкурентоспроможність. Водночас, усунення слабких сторін шляхом інвестування в розвиток, навчання та оптимізацію процесів сприятиме подальшому успішному розвитку підприємства.

Як зазначалось в перших розділах даної роботи, управління ресурсами на підприємстві включає широкий спектр напрямів, починаючи від управління матеріальними ресурсами та персоналом і закінчуючи фінансовими та інформаційними ресурсами. Від злагодженої роботи цих підсистем залежить

ефективність функціонування підприємства загалом. В табл. 2.12 охарактеризовано за напрямками наявні на підприємстві системи управління

Таблиця 2.12 – Характеристика ресурсів ТОВ «База Компані»

Класифікація ресурсів	Характеристика
Матеріальні ресурси	Компанія володіє товарами, що реалізуються в роздрібній та оптовій торгівлі, а також основними засобами, такими як будівлі, транспортні засоби та обладнання для здійснення господарської діяльності. Крім цього, у наявності є запаси товарів, які зберігаються для забезпечення безперебійної роботи підприємства та задоволення попиту клієнтів.
Фінансові ресурси	Фінансові ресурси компанії включають кошти, необхідні для забезпечення операційної діяльності, проведення розрахунків із постачальниками, виплати заробітної плати, а також для здійснення інвестицій у розвиток бізнесу. Важливим елементом є наявність оборотних засобів для підтримки щоденних фінансових операцій та ліквідності.
Трудові ресурси	Персонал компанії включає працівників, зайнятих у різних напрямках діяльності, таких як управління, продажі, логістика та обслуговування клієнтів.
Інформаційні ресурси	Інформаційні ресурси компанії охоплюють дані про клієнтів, постачальників, товари та внутрішні процеси. Важливим елементом є інформаційні системи, що використовуються для управління бізнес-процесами.

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

Проведемо детальний аналіз кожної групи ресурсів.

1. Матеріальні ресурси

Процес формування матеріальних ресурсів починається з планування потреб підприємства у товарах та матеріалах. На цьому етапі проводиться аналіз ринкового попиту, планується обсяг закупівель, визначаються види товарів та сировини, які необхідно придбати для забезпечення діяльності. ТОВ «База Компані» формує свої матеріальні ресурси на основі прогнозів продажів та аналітики ринку, що дозволяє ефективно планувати обсяги закупівель та мінімізувати витрати на зберігання надлишкових запасів.

На рис. 3.1 узагальнено процес формування матеріальних ресурсів досліджуваного підприємства.

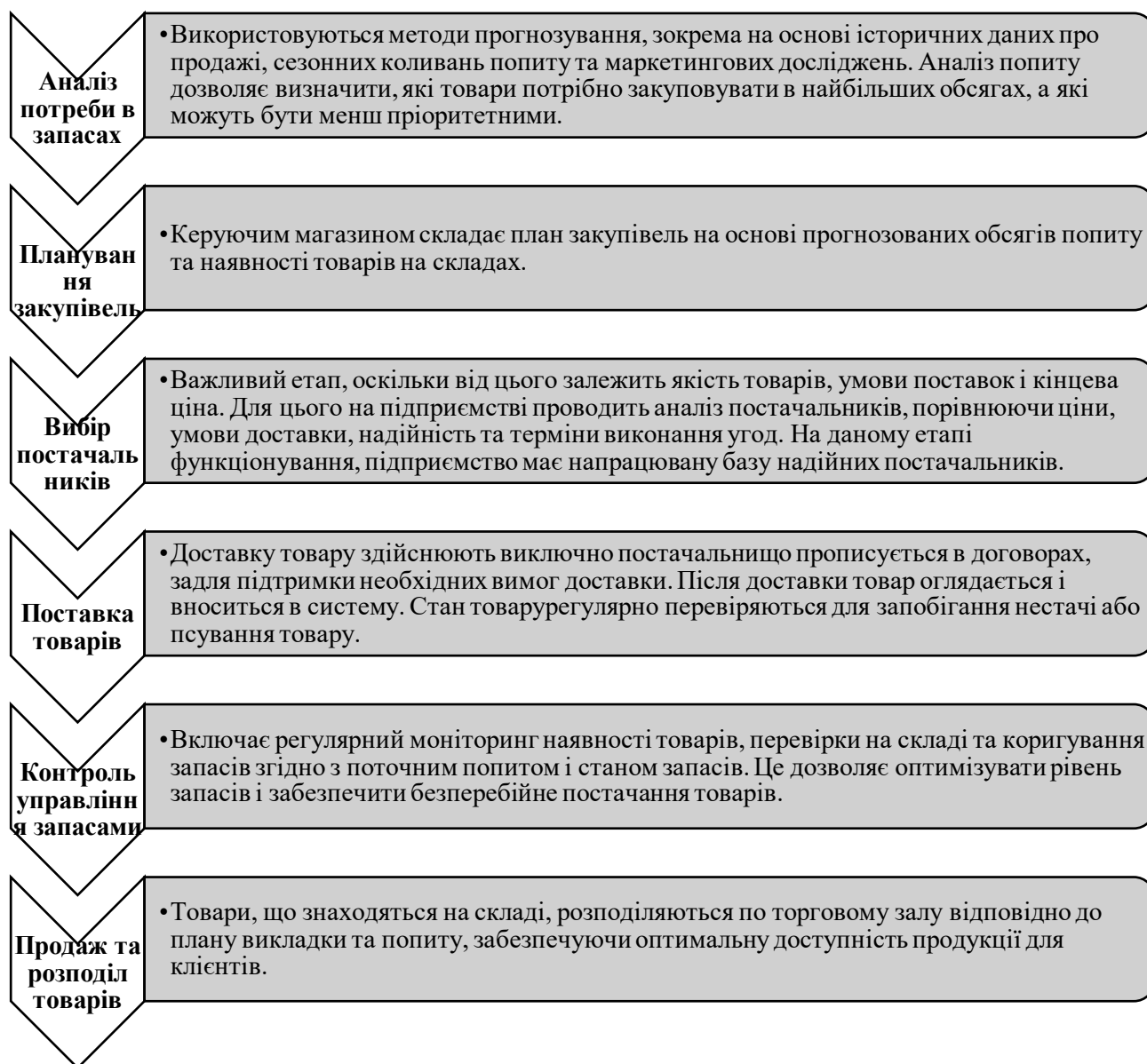


Рисунок 2.1 – Процес формування товарних запасів ТОВ «База Компані»

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

Компанія співпрацює з різними постачальниками для забезпечення стабільного постачання товарів. Вибір постачальників базується на таких критеріях, як ціна, якість продукції, умови доставки та репутація.

ТОВ «База Компані» використовує програму «Управління Торговим Підприємством 1.2» для формування потреби в товарних запасах. Завдяки функціоналу планування обсягів продажів на основі даних за попередні періоди, складських залишків і замовлень споживачів, підприємство може точно прогнозувати потреби. Модуль «Закупівлі» дозволяє управляти роботою з постачальниками, створювати плани закупівель, організовувати і контролювати замовлення, а також

відстежувати умови договорів та формувати графіки оплати та поставок. Це забезпечує безперебійне постачання товарів і підтримку оптимального рівня запасів. Крім того, автоматизація торгових операцій сприяє швидкому відвантаженню товарів зі складу та оперативному обліку руху товарів, що допомагає в реальному часі відслідковувати стан запасів і приймати своєчасні управлінські рішення.

Однак, в ході дослідження було підмічено що більшість процесів що стосуються формування запасів здійснюються «в ручному режимі»,

- примітивний аналіз та формування потреби в запасах;
- внесення даних про статті та кількість товару у заявку вручну;
- узгодження заявок із постачальниками шляхом безпосередніх переговорів.

Для аналізу ефективності формування було проведено АВС-аналіз Розрахунки для аналізу наведені в табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Оцінка запасів ТОВ «База Компані» за АВС-аналізом

Показники	Частка у загальному обсязі реалізації, %			Кумулятивна частка, %			Категорія за АВС-аналізом		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Алкогільні напої	21,91%	21,86%	23,82%	21,91%	21,86%	23,82%	A	A	A
Тютюнові вироби	17,11%	16,53%	18,29%	39,02%	38,39%	42,11%	A	A	A
Готові продукти та напівфабрикати	17,92%	18,47%	17,45%	56,94%	56,86%	59,56%	A	A	A
Свіжі продукти	14,51%	14,82%	15,17%	71,45%	71,68%	74,73%	B	B	B
Напої	11,42%	11,44%	11,78%	82,87%	83,12%	86,51%	B	B	B
Кондитерські вироби та снеки	8,44%	8,44%	8,43%	91,31%	91,56%	94,94%	C	C	C
Гігієнічні товари та побутова хімія	8,69%	8,44%	5,06%	100,00%	100,00%	100,00%	C	C	C

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства..

Підсумовуючи дані таблиці, товари категорії А (алкогольні напої, тютюнові вироби та готові продукти та напівфабрикати) є основними драйверами доходу компанії, що підкреслює їх стратегічну важливість для бізнесу. Їх стабільна частка в загальному обсязі реалізації вказує на наявність стабільного попиту, що забезпечує надійність і прогнозованість фінансових результатів. Це дозволяє компанії зосереджувати увагу на оптимізації та розвитку цих категорій, зберігаючи їхню

конкурентоспроможність на ринку.

Товари категорії В (свіжі продукти та напої), хоча й не займають найвищу частку, показують позитивну тенденцію зростання протягом останніх років, що вказує на потенціал для подальшого розвитку. Ці категорії можуть стати важливими в разі зміни споживчих вподобань або появи нових трендів, що забезпечать додаткове зростання їх частки у загальному обсязі продажів. Зважаючи на це, компанії варто зберігати увагу на вдосконаленні асортименту в цих категоріях, а також на пошуку нових шляхів залучення споживачів, таких як розширення лінійки продуктів чи впровадження інновацій.

Щодо категорій С (кондитерські вироби та снеки, а також гігієнічні товари та побутова хімія), їхня частка в загальному обсязі реалізації є меншою, але це не означає, що вони не мають значення для бізнесу. Вони можуть виступати як підтримуючі або додаткові категорії, які покривають потреби окремих сегментів споживачів, забезпечуючи компанії додатковий прибуток. Ці продукти можуть також забезпечити ширший асортимент для лояльних покупців, що можуть бути зацікавлені у покупці різноманітних товарів під час одного візиту.

Враховуючи ці фактори, компанії рекомендується акцентувати увагу на підтримці та розвитку категорій А, зберігаючи високі темпи росту і конкурентоспроможність, одночасно орієнтуючи ресурси на зростаючий попит у категоріях В. Категорії С можна оптимізувати з огляду на зміни в попиті, проте не слід очікувати від них великих прибутків у короткостроковій перспективі. Таким чином, стратегічний фокус повинен бути спрямований на забезпечення сталого зростання в основних категоріях, з додатковим розширенням асортименту в категоріях В і С для диверсифікації джерел доходу та задоволення різних потреб споживачів.

Використання матеріальних ресурсів у ТОВ «База Компані» спрямоване на забезпечення безперебійної роботи підприємства та задоволення потреб споживачів. Основні напрямки використання матеріальних ресурсів включають реалізацію товарів, забезпечення внутрішніх операцій та підтримку ефективності логістики.

Реалізація товарів є основною метою використання матеріальних ресурсів.

ТОВ «База Компані» забезпечує наявність необхідних товарів у торгових точках, своєчасно поповнюючи запаси на складах та у магазинах за допомогою системи "Управління торговим підприємством для України 1.2", що забезпечує точний контроль за рухом товарів та ефективне управління запасами. Важливим аспектом є ефективне управління асортиментом, що включає відбір найпопулярніших товарів та оптимізацію пропозиції залежно від попиту.

Важливим етапом в використанні матеріальних ресурсів є оцінка ефективності використання для подальшого аналізу та оптимізації управління ресурсами. В табл. 2.14 наведено розрахунок показників товарних запасів.

Таблиця 2.14 – Оцінка ефективності використання матеріальних ресурсів ТОВ «База Компані»

Показники	Роки			Зміна, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2021 р.	2022 р.
Оборотність запасів	10,331	15,298	18,266	4,968	2,968
Тривалість одного обороту запасів	35,331	23,859	19,982	- 11,473	- 3,876
Частка запасів в загальній сумі активів	0,675	0,503	0,601	- 0,172	0,099
Коефіцієнт рентабельності фондів	-0,024	0,166	0,071	0,189	- 0,095

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Оцінка ефективності використання матеріальних ресурсів ТОВ «База Компані» показала загалом позитивні тенденції в управлінні запасами та швидкості їх обігу. Зокрема, зростання оборотності запасів протягом аналізованого періоду свідчить про покращення управління товарними залишками та здатність підприємства швидше перетворювати ресурси в доходи. Скорочення тривалості одного обороту запасів вказує на підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів, що дозволяє компанії зменшити витрати на зберігання та покращити обіговість товарів.

Однак, аналіз також показав деякі виклики, з якими стикається підприємство. Зокрема, зростання частки запасів у загальній сумі активів у 2023 році може вказувати на необхідність додаткових інвестицій для підтримки зростаючого попиту, що, однак, може призводити до збільшення витрат на зберігання. Крім того, зниження коефіцієнта рентабельності фондів у 2023 році свідчить про певні труднощі у

підтримці високої ефективності використання основних фондів, що вимагає додаткових заходів для оптимізації витрат та підвищення результативності.

Таким чином, для забезпечення стабільного зростання і підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів, ТОВ «База Компані» варто зосередитися на оптимізації управління запасами, зниженні витрат на зберігання та покращенні використання основних фондів. Впровадження додаткових інструментів контролю за рівнем запасів і вдосконалення процесів управління можуть сприяти підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню сталого розвитку компанії.

2. *Фінансові ресурси*

Процес формування фінансових ресурсів на підприємстві ТОВ «База Компані» починається з аналізу джерел надходження коштів. Прибуток від продажу товарів є основним джерелом фінансування діяльності підприємства, що дозволяє забезпечувати покриття витрат та здійснювати інвестиції у розвиток. Основним джерелом фінансування є прибуток від операційної діяльності, зокрема чистий дохід від реалізації продукції, який у 2023 році склав 34 246.30 тис. грн (зростання на 7 460.90 тис. грн порівняно з 2022 роком). Також важливим джерелом є амортизаційні відрахування і внески засновників.

Власний капітал є важливою складовою фінансових ресурсів ТОВ «База Компані», оскільки він відображає частку власників у фінансуванні діяльності компанії. Протягом звітного року власний капітал залишався на рівні 1 тис. грн. Зміни відбулися в нерозподіленому прибутку, який на початок року становив -18,00 тис. грн, а на кінець року зріс до 150,90 тис. грн, що свідчить про покращення фінансових результатів підприємства. Це забезпечило збільшення власних фінансових ресурсів, підвищення фінансової стабільності та здатності до самофінансування і інвестування в подальший розвиток.

Компанія також активно використовує торговий кредит, який дозволяє затримувати оплату постачальникам за товари. Це дає змогу звільнити частину оборотних коштів для інших потреб, таких як інвестиції в маркетинг або підтримка запасів товарів. Дана стаття становить основу поточної кредиторської заборгованості, яка на кінець звітного року складала 2 350.50 тис. грн.

Таким чином, формування фінансових ресурсів базується на поєднанні різних джерел, що забезпечують необхідний обсяг фінансування для здійснення діяльності підприємства.

Використання фінансових ресурсів є ключовим аспектом забезпечення ефективної діяльності компанії. На підприємстві ТОВ «База Компані» фінансові ресурси спрямовуються на поточні витрати, інвестиції у розвиток, а також на забезпечення фінансової стійкості. Поточні витрати включають закупівлю товарів, оплату праці персоналу, оплату оренди та комунальних послуг.

Важливою складовою використання фінансових ресурсів є інвестування у розвиток підприємства. ТОВ «База Компані» спрямовує частину своїх фінансових ресурсів на оновлення обладнання та розширення асортименту товарів. Інвестиції у розвиток дозволяють компанії підвищувати свою конкурентоспроможність, знижувати витрати та забезпечувати зростання обсягів продажів. В табл. 2.15 наведено розрахунок показників ефективності використання фінансових ресурсів досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.15 – Оцінка ефективності використання фінансових ресурсів ТОВ «База Компані»

Показники	Роки			Зміна, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022 р.	2023 р.
Рентабельність активів, %	- 0,018	0,109	0,057	0,126	- 0,051
Рентабельність реалізованої продукції	0,164	0,177	0,156	0,014	- 0,021
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,861	0,715	0,803	- 0,146	0,088
Коефіцієнт покриття запасів	- 0,237	1,020	1,010	1,257	- 0,010
Коефіцієнт фінансової автономії	- 0,149	- 0,006	0,051	0,143	0,057
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	1,149	1,006	0,949	- 0,143	- 0,057

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Аналіз ефективності використання фінансових ресурсів на ТОВ «База Компані» показує змішану динаміку. Загалом, підприємство продемонструвало позитивні результати в деяких сферах, але існують й певні проблеми, які потребують уваги для забезпечення стабільного зростання та покращення фінансової ефективності.

Рентабельність активів підприємства значно зросла з від'ємного значення у 2021 році до 0,057 у 2023 році, що свідчить про підвищення ефективності використання активів. Це позитивний сигнал, оскільки свідчить про те, що компанія змогла поліпшити використання своїх ресурсів для генерування доходів.

Рентабельність реалізованої продукції залишалася позитивною протягом аналізованого періоду, однак у 2023 році спостерігалось зниження цього показника. Це може свідчити про недостатню адаптацію до зміни ринкових умов або ефективності внутрішніх процесів, що призвело до збільшення собівартості продукції чи зміни цінової політики.

Коефіцієнт поточної ліквідності та коефіцієнт фінансової автономії показують певні проблеми з платоспроможністю та високою залежністю від позикових коштів. Низький коефіцієнт ліквідності та перевищення коефіцієнту концентрації позикового капіталу над нормативними значеннями свідчать про те, що підприємство не має достатньо оборотних активів для покриття своїх короткострокових зобов'язань і що воно сильно залежить від зовнішнього фінансування. Це збільшує фінансові ризики, оскільки залежність від позикових коштів може призвести до підвищення витрат на обслуговування боргу та зниження фінансової гнучкості.

Для забезпечення стабільного фінансового стану ТОВ «База Компані» необхідно здійснити комплексну оптимізацію фінансової діяльності компанії. У сучасних умовах конкуренції та змінюваного ринкового середовища, підприємству важливо впроваджувати ефективні стратегії управління фінансами, щоб зберегти стабільність, знижувати ризики та забезпечити сталий розвиток.

Першим кроком є оптимізація витрат, що передбачає глибокий аналіз структури витрат, особливо зосереджуючись на собівартості продукції. Виявлення можливих резервів для її зниження дозволить зменшити фінансове навантаження на підприємство та покращити рентабельність. Це не лише знизить витрати, а й забезпечить більш ефективне використання ресурсів, що є ключовим для підвищення конкурентоспроможності.

Невід'ємною складовою попереднього пункту є постійний моніторинг фінансових показників. Регулярний аналіз ключових показників фінансової

діяльності компанії дає змогу своєчасно виявляти проблеми та реагувати на них. Своєчасне виявлення відхилень у фінансових результатах дає можливість приймати оперативні та ефективні управлінські рішення, які допоможуть уникнути серйозних фінансових труднощів у майбутньому.

Необхідною є також диверсифікація джерел фінансування. Це дозволить зменшити залежність від одного джерела фінансування, зокрема від торгового кредиту. Розгляд альтернативних варіантів, таких як банківські кредити, інвестиції, лізинг, може не тільки зменшити фінансові ризики, але й створити нові можливості для розширення діяльності підприємства.

Однак найбільшу увагу потрібно приділити зниженню залежності від позикових коштів. Це можна досягти шляхом збільшення власного капіталу, зокрема через реінвестування чистого прибутку або залучення інвестицій від засновників. Таке рішення дозволить зменшити боргове навантаження, покращити фінансову гнучкість компанії і знизити ризики, пов'язані з високим рівнем позикового капіталу. Одночасно важливо оптимізувати управління торговим кредитом — скоротити терміни оплати постачальникам і підтримувати належний рівень запасів товарів, що дозволить уникнути перевищення зобов'язань і покращить оборотність коштів.

3. *Трудові ресурси*

Процес формування людських ресурсів у ТОВ «База Компані» починається з аналізу потреб підприємства в персоналі. Цей етап включає визначення кількості працівників, їхньої кваліфікації, необхідної для виконання завдань, а також розрахунок потреби в нових кадрах. Для цього проводиться аналіз структури персоналу, визначення вакантних посад і оцінка професійних вимог до кандидатів.

Після визначення потреб підприємства в кадрах проводиться рекрутинг. Підприємство використовує різні методи пошуку персоналу, зокрема:

- розміщення оголошень на онлайн-платформах для пошуку роботи;
- розміщення оголошень на сторінках компанії в соціальних мережах;
- друк оголошень в форматі листівок;
- співпраця з кадровими агентствами;
- залучення внутрішніх рекомендацій.

Процес найму персоналу включає проведення співбесід, тестування професійних навичок, оцінку психологічної сумісності та потенціалу для розвитку.

Основними критеріями при відборі є професійні навички, досвід роботи, відповідність корпоративним цінностям і мотивація кандидата. Вимоги для кожного підрозділу відрізняються в залежності від рівня тяжкості та відповідальності посади.

В табл. 2.16 наведено відповідність працівниками вимог для займаних посад.

Таблиця 2.16 – Аналіз відповідності кваліфікації працівників ТОВ "База-Компані" вимогам посад

Посада	К-сть працівників	Вимоги щодо професійних навичок	К-сть працівник що відповідають критеріям	Вимоги особистісних навичок	К-сть працівники в що відповідають критеріям
1	2	3	4	5	6
Директор	1	Вища освіта , стратегічне мислення, лідерські якості, знання фінансів	1	Комунікабельність, відповідальність, вміння приймати рішення	1
Головний бухгалтер	1	Вища освіта, знання бухгалтерського обліку, податкового законодавства, досвід роботи з 1С	1	Уважність до деталей, аналітичні здібності, відповідальність	1
Бухгалтер	2	Вища/середня спеціальна освіта, знання бухгалтерського обліку, досвід роботи з первинною документацією	2	Уважність до деталей, відповідальність, комунікабельність	2
Завідувач складу	1	Середня спеціальна освіта (логістика), знання складського обліку, досвід роботи з системним забезпеченням з управління складом	0	Лідерські якості, відповідальність, організованість	1
Комірник	2	Середня освіта, знання правил складування товарів, фізична витривалість	2	Пунктуальність, відповідальність, вміння працювати в команді	2
Завідувач магазину	1	Вища/середня спеціальна освіта (торгівля, менеджмент), знання правил торгівлі, досвід управління персоналом	1	Лідерські якості, комунікабельність, орієнтація на клієнта	1
Адміністратор залу	3	Середня освіта, знання асортименту товарів, вміння працювати з касою	3	Ввічливість, комунікабельність, стресостійкість	3

Продовження таблиці 2.16

1	2	3	4	5	6
Продавець	9	Середня освіта, знання асортименту товарів, вміння презентувати товар	8	Ввічливість, комунікабельність, орієнтація на клієнта	7

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Аналіз даних про трудові ресурси підприємства свідчить про загалом високу ефективність їх формування. Більшість посад укомплектована працівниками, які повністю відповідають вимогам як щодо професійних навичок, так і особистісних якостей. Це особливо помітно на ключових посадах, таких як директор, головний бухгалтер та бухгалтери, що забезпечує стабільність та ефективність управління фінансами компанії. Позитивним є і те, що навіть на посадах, де спостерігається неповна відповідність кваліфікації, працівники компенсують це розвиненими особистісними навичками, що сприяє продуктивній роботі в колективі.

На посаду "Продавець" виявлено що деякі з працівників не володіють навичками що вимагаються, що вказує на потребу в додатковому навчанні працівників з комунікації та обслуговування клієнтів.

На даний момент на підприємстві є нестача працівників на позиції: продавець продовольчих товарів, бухгалтер та комірник. Підприємству необхідно вжити заходів для вирішення цієї проблеми. Важливо розуміти, що дефіцит кадрів може негативно вплинути на ефективність роботи, обслуговування клієнтів та досягнення бізнес-цілей.

Використання людських ресурсів у ТОВ «База Компані» передбачає управління мотивацією персоналу, розвиток професійних навичок працівників і створення сприятливих умов праці. Компанія використовує систему стимулювання працівників, яка включає незначні матеріальні винагороди. Важливою складовою є внутрішнє навчання, під час якого досвідчені працівники передають знання та навички новачкам.

Облік співробітників на підприємстві ведеться в системі "Управління торговим підприємством для України 1.2", яка забезпечує автоматизацію ведення кадрового обліку, відстеження показників продуктивності та своєчасне оновлення

інформації про працівників.

Особлива увага приділяється створенню комфортних умов праці та підтримці корпоративної культури. ТОВ «База Компані» забезпечує своїх працівників усіма необхідними засобами для виконання їхніх обов'язків, включаючи сучасне обладнання та зручні робочі місця. В табл. 2.17 проведено оцінку ефективності використання трудових ресурсів.

Таблиця 2.17 – Оцінка ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «База Компані»

Показники	Роки			Зміна, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022 р.	2023 р.
Кількість працівників	20	14	20	3,30%	11,20%
Середньомісячна заробітна плата, грн	10 412	11 288	11 237	22,90%	-2,40%
Продуктивність персоналу, тис.грн/особу	-2	23	10	39,60%	-8,20%
Коефіцієнт плинності кадрів, %	30%	21%	25%	39,60%	-8,20%
Чиста рентабельність (збитковість) реалізації продукції, %	-0,2%	1,2%	0,5%	146,0%	-37,5%
Частка витрат на оплату праці у сукупних витратах підприємства, %	68,4%	39,2%	46,8%	49,8%	6,8%

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «База Компані» показує, що підприємство в 2022 році досягло значних результатів в оптимізації витрат на оплату праці та підвищенні продуктивності персоналу. Зниження кількості працівників було пов'язане з військовим вторгненням, що вплинуло на діяльність компанії та змусило адаптуватися до нових умов. Це дозволило знизити частку витрат на оплату праці, що позитивно вплинуло на чисту рентабельність продукції. Однак у 2023 році відновлення штату працівників призвело до збільшення витрат, що негативно вплинуло на рентабельність.

Для покращення ефективності формування та використання трудових ресурсів ТОВ «База Компані» необхідно зосередитися на декількох ключових аспектах:

- підвищення мотивації працівників. Зниження середньомісячної заробітної плати у 2023 році може негативно впливати на мотивацію персоналу. Для підтримки зацікавленості працівників слід впровадити додаткові стимули, такі як бонуси за досягнення цілей або програми соціальної підтримки.

– розвиток професійних навичок. Важливо забезпечити можливість навчання та професійного розвитку для працівників. Проведення внутрішніх тренінгів, а також залучення зовнішніх спеціалістів для навчання дозволить підвищити кваліфікацію персоналу і продуктивність компанії.

– оптимізація витрат на оплату праці. Зростання витрат на оплату праці у 2023 році вимагає оптимізації. Компанії слід оцінити доцільність збільшення витрат та можливі варіанти їхнього зниження без втрати мотивації працівників.

4. *Інформаційні ресурси*

За допомогою сучасних інформаційних технологій, таких як системи управління підприємством (ERP), облікові та аналітичні програми, дані про фінансові, матеріальні, трудові та інші ресурси акумулюються та аналізуються для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Формування інформаційних ресурсів починається з чіткого визначення потреб компанії. Основою цього процесу є розуміння специфіки бізнесу, цілей та викликів, які постають перед компанією. Для ТОВ «База Компані» ключовими напрямками стали аналіз динаміки продажів, моніторинг запасів на складах, вивчення поведінки клієнтів і оцінка ефективності постачальників. Це дозволило визначити, які саме дані потрібно збирати, з яких джерел їх отримувати та як інтегрувати ці дані у внутрішні системи підприємства.

Збирання даних здійснюється з внутрішніх та зовнішніх джерел. Внутрішні джерела включають звіти з відділів продажів, фінансові дані, залишки товарів на складах та інформацію про персонал. Технологічною основою для збирання та обробки даних стала система «Управління торговим підприємством для України редакція 1.2», яку надалі ми називатимемо УТП 1.2, яка дозволяє автоматизувати ключові процеси управління торговою діяльністю. Це включає облік товарних запасів, управління продажами, закупівлями, а також фінансовими та кадровими питаннями.

ТОВ "База Компані" оптимізувало процес подання звітності, обравши програмне забезпечення "Соната". Цей інструмент дозволяє фахівцям компанії швидко та безпомилково формувати, підписувати та надсилати електронні звіти до

ДПС, Держстату, Пенсійного фонду та Фонду соціального страхування. Завдяки "Сонаті" ТОВ "База Компані" економить час, мінімізує ризики помилок та гарантує своєчасне виконання звітних зобов'язань.

Зовнішні джерела включають дані постачальників, аналітику ринкових трендів та інформацію про клієнтів. Дані про постачальників дозволяють оцінити надійність контрагентів та оптимізувати графік поставок, тоді як аналіз ринкових тенденцій допомагає передбачати зміни попиту. Однак слід зазначити, що дані, отримані з зовнішніх джерел, обробляються вручну, що може впливати на швидкість та точність їхнього внесення до інформаційних систем.

Одним із важливих етапів формування інформаційних ресурсів є їхня обробка та структурування. У ТОВ «База Компані» всі дані систематизуються відповідно до напрямів діяльності компанії: продажі, запаси, фінанси, персонал і взаємодія з клієнтами.

Зберігання інформаційних ресурсів є не менш важливим етапом, адже доступність та безпека даних безпосередньо впливають на ефективність роботи компанії. ТОВ «База Компані» використовує комбінацію локальних серверів та хмарних технологій. Локальні сервери забезпечують безпеку для конфіденційної інформації, наприклад, фінансових звітів, тоді як хмарні технології дозволяють зберігати великий обсяг даних, таких як аналітика продажів та клієнтські бази, забезпечуючи швидкий доступ до них з будь-якого місця.

Для оцінки ефективності використання інформаційних ресурсів та інструментів автоматизації на підприємстві ТОВ «База Компані», була проведена оцінка використання функціоналу системи "Управління торговим підприємством для України редакція 1.2" (далі – УТП 1.2). В ході дослідження було сформовано основні функції, що можуть виконуватись в системі, та здійснення опитування працівників про їх використання. Підсумки наведені в табл. 2.18.

На основі оцінки використання функціоналу УТП 1.2 працівниками ТОВ «База Компані» виявлено, що система використовується не повністю. Основний функціонал для управління торгівлею, складським обліком, фінансовими операціями, бухгалтерським і податковим обліком, а також планування продажів застосовується

активно. Проте деякі функції, такі як управління персоналом і заробітною платою, управління відносинами з клієнтами та постачальниками, а також управління продажами, використовуються частково.

Таблиця 2.18 – Оцінка використання функціоналу УТП 1.2 працівниками ТОВ «База Компані»

№	Функціонал	Опис можливостей	Чи застосовується працівниками підприємства
1	Управління торгівлею	Автоматизація роздрібних і оптових торгових операцій, аналіз поточного стану організації, загальне планування продажів.	Так
2	Облік по складу	Контроль за пересуванням запасів, ведення карток складського обліку.	Так
3	Каса і банківські операції	Управління касовими і банківськими операціями, облік платежів.	Так
4	Взаєморозрахунки	Управління взаєморозрахунками з контрагентами.	Так
5	Необоротні активи	Ведення обліку за основними засобами та іншими необоротними активами.	Так
6	Персонал і заробітна плата	Автоматичний розрахунок виплат персоналу, створення штатних розкладів, збереження кадрових даних.	Частково
7	Бухгалтерський облік	Формування бухгалтерських проводок, автоматичне створення стандартних звітів, ведення обліку основних засобів.	Так
8	Податковий облік	Формування податкових звітів, розрахунок акцизного збору, єдиного податку.	Так
9	Створення звітів	Автоматичне створення фінансових результатів, балансу підприємства та інших звітів.	Так
10	Управління відносинами з клієнтами та постачальниками	Ведення бази даних контрагентів, аналіз поточних замовлень, автоматичні нагадування про заходи і важливі дати.	Частково
11	Продажі, управління	Управління існуючими замовленнями, планування продажів, контроль виконання планів продажів.	Частково
12	Плани з продажу	Планування обсягів продажів, складання планів для відділів, аналіз виконання планів продажів.	Так
13	Закупівлі	Управління роботою з постачальниками, створення планів закупівель, контроль замовлень і умов договорів.	Так
14	Формування цін	Встановлення цін і знижок, порівняння з конкурентами, автоматичне оновлення даних щодо цін.	Так

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства та [35, 28]

Зазначені прогалини пов'язані з недостатнім навчанням співробітників або слабкою інтеграцією системи в бізнес-процеси компанії. Для підвищення ефективності використання УТП 1.2 доцільно провести навчання працівників і адаптувати функціонал під потреби підприємства.

Підсумовуючи даний підрозділ було сформовано табл. 2.19, в якій наведено основні проблеми за напрямками та пропоновані шляхи вирішення цих проблем.

Таблиця 2.19 – Результати аналізу ефективності формування та використання ресурсів ТОВ «База Компані»

Ресурси	Проблеми в управлінні ресурсами	Шляхи вирішення
1	2	3
Матеріальні ресурси	• Примітивний аналіз та формування потреби в запасах; • внесення даних про статті та кількість товару у заявку вручну; • узгодження заявок із постачальниками шляхом безпосередніх переговорів; • зростання частки запасів у загальній сумі активів у 2023 році; • зниження коефіцієнта рентабельності фондів у 2023 році.	• Впровадження сучасних інструментів прогнозування попиту (аналітичні алгоритми); • автоматизація процесу формування заявок; • впровадження електронного документообігу з постачальниками; • посилення співпраці з постачальниками для забезпечення регулярних поставок невеликими партіями; • оптимізація асортименту, зосередження на найбільш затребуваних товарах; • впровадження автоматизованої системи управління асортиментом.
Фінансові ресурси	• Висока залежність від позикових коштів; • недостатня капіталізація; • недостатня адаптація до ринкових умов(зниження рентабельності реалізованої продукції).	• Оптимізація витрат, аналіз структури витрат; • постійний моніторинг фінансових показників; • диверсифікація джерел фінансування; • збільшення власного капіталу; • оптимізація управління торговим кредитом.
Трудові ресурси	• Відсутність можливості зовнішнього навчання; • не достатня забезпеченість кадрами; • зниження середньомісячної заробітної плати; • зростання витрат на оплату праці; • висока плинність кадрів.	• Впровадження додаткових стимулів для працівників (бонуси, програми соціальної підтримки); • забезпечення можливості навчання та професійного розвитку для працівників; • оптимізація витрат на оплату праці.
Інформаційні ресурси	• Обмежене використання інформаційних ресурсів • низька кваліфікація персоналу у формуванні та використанні інформаційних ресурсів.	• Проведення навчання працівників по роботі з УТП 1.2; • адаптація функціоналу УТП 1.2 під потреби підприємства, зокрема для поліпшення управління усіма ресурсами підприємства.

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Тож, як можна помітити є потреба в комплексній роботі в управлінні ресурсами ТОВ «База Компані». На основі проведеного аналізу, можна сформулювати

такі пропозиції для підвищення ефективності, поєднавши шляхи вирішення проблем за напрямками:

1. Розвиток інформаційних систем

Інформаційні системи є фундаментальним елементом сучасного бізнесу, що дозволяють оптимізувати бізнес-процеси, підвищити точність даних та забезпечити оперативне прийняття рішень. Розвиток сучасних інформаційних технологій у ТОВ «База Компані» суттєво покращить управління закупівлями, запасами та продажами. Крім того, розвиток аналітичних інструментів у рамках інформаційних систем дозволить більш точно прогнозувати попит, оптимізувати рівні запасів та виявляти нові ринкові можливості. Автоматизація процесів закупівель та управління запасами зменшить витрати часу та мінімізує ризик людських помилок, що, в свою чергу, підвищить загальну ефективність підприємства.

2. Підтримка та розвиток персоналу

Людські ресурси є одним із найцінніших активів будь-якого підприємства. Інвестиції в розвиток персоналу сприяють підвищенню продуктивності праці, якості виконуваних завдань та загальної мотивації працівників. Організація регулярних тренінгів та семінарів дозволить працівникам освоювати нові навички та адаптуватися до змінних умов ринку. Крім технічних навичок, важливо також розвивати м'які навички працівників, такі як комунікація, управління часом та вирішення конфліктів. Це сприятиме створенню згуртованої команди, яка здатна ефективно співпрацювати та досягати спільних цілей. Впровадження мотиваційних програм, таких як бонуси за досягнення певних показників або можливості кар'єрного росту, допоможе утримати талановитих працівників та знизити плинність кадрів.

3. Комплексна оптимізація фінансової діяльності.

Фінансова стабільність є ключовим фактором для довгострокового успіху підприємства. Ефективне управління витратами дозволяє знизити собівартість продукції, підвищити рентабельність та забезпечити необхідні ресурси для інвестицій у розвиток. ТОВ «БАЗА КОМПАНІЯ» повинна зосередитися на оптимізації структури витрат шляхом детального аналізу фінансових потоків та виявлення нерентабельних витрат.

Впровадження системи бюджетування та фінансового планування допоможе передбачати можливі фінансові ризики та розподіляти ресурси відповідно до стратегічних цілей компанії. Диверсифікація джерел фінансування, наприклад, залучення інвестицій або використання різних кредитних інструментів, зменшить залежність від окремих джерел капіталу та підвищить фінансову гнучкість.

Також важливо впровадити системи контролю за виконанням фінансових планів та моніторингу витрат у реальному часі. Це дозволить своєчасно виявляти відхилення від плану та вживати заходів для їх корекції, що сприятиме підвищенню фінансової дисципліни та ефективності управління ресурсами.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ ТОВ «База Компані»

3.1. Сутнісна характеристика пропозицій з підвищення ефективності формування та використання ресурсів ТОВ «База Компані»

У попередньому розділі було проведено дослідження ефективності використання ресурсів підприємства, яке виявило необхідність впровадження заходів, спрямованих на покращення управління матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами. Зокрема, було встановлено, що існує потреба в оптимізації процесів управління запасами, підвищенні продуктивності працівників та зниженні витрат на оплату праці і матеріальні ресурси.

Тож, виходячи з висновків попереднього розділу, формується потреба в комплексному рішенні для підвищення ефективності формування та використання всіх видів ресурсів. Як вже зазначалось, системи ERP є комплексним рішенням, яке дозволяє раціонально використовувати наявні ресурси на підприємстві. Проте, для досягнення ще більшої ефективності і адаптивності до швидкозмінних умов ринку, необхідно інтегрувати новітні технології та слідкувати за тенденціями у галузі для забезпечення відповідності найкращим практикам і стандартам.

Підвищення ефективності роботи підприємства потребує повної автоматизації обліку запасів за допомогою комп'ютерних програм. Це дозволить скоротити час на отримання та обробку документів, автоматизувати облік виробничих запасів під час їх надходження і вибуття. Використання комп'ютерної техніки забезпечить ефективне ведення аналітичного обліку з будь-яким рівнем деталізації та значною номенклатурою аналітичних об'єктів. Операції з руху запасів будуть реєструватися в хронологічному і системному порядку, інтегруючи синтетичний та аналітичний облік в єдиний робочий процес, що раніше виконувалося окремо [25].

У сучасних умовах швидкого розвитку технологій штучний інтелект (ШІ) стає перспективним інструментом для підвищення ефективності та оптимізації управління ресурсами на підприємствах. ШІ здатний значно покращити управлінські процеси, дозволяючи автоматизувати рутинні операції, аналізувати великі обсяги даних, прогнозувати потреби у ресурсах і приймати обґрунтовані рішення на основі даних. Прикладом використання технології сучасними підприємствами є впровадження її в ERP-системи.

У цьому розділі розглянуто ключові інструменти ШІ, які підприємства можуть використовувати для оптимізації своїх процесів:

- Машинне навчання (ML) – це підмножина ШІ, яка дозволяє системам самостійно навчатися на основі великих обсягів даних без явного програмування. Машинне навчання включає глибоке навчання (Deep Learning), дерева рішень, градієнтний бустинг, логістичну та лінійну регресію, а також метод найменших квадратів. Воно використовується для аналізу історичних даних, прогнозування поведінки клієнтів, оптимізації виробничих процесів і автоматизації складних рішень [40]. Використання ML дозволяє підприємствам зменшити людський фактор, забезпечити більш високу точність аналізу та пришвидшити прийняття рішень, що особливо важливо у сучасному конкурентному середовищі.

- Генеративний ШІ – це технологія, що дозволяє створювати новий оригінальний контент на основі вже наявних даних. Підприємства можуть використовувати генеративний ШІ для розробки маркетингових матеріалів, персоналізації клієнтських пропозицій та створення креативного контенту, що сприяє покращенню взаємодії з клієнтами та підвищенню їхньої лояльності [43].

- Обробка природної мови (NLP) дозволяє комп'ютерам розуміти, інтерпретувати і генерувати людську мову. Підприємства можуть використовувати NLP для автоматизації взаємодії з клієнтами за допомогою чат-ботів, поліпшення клієнтського сервісу, аналізу відгуків клієнтів та надання індивідуалізованих рішень, що підвищує якість обслуговування та задоволеність клієнтів [40].

- Передбачувальна аналітика використовує алгоритми машинного навчання для аналізу попередніх даних і прогнозування майбутніх подій, тенденцій

або поведінки. Передбачувальна аналітика допомагає підприємствам приймати обґрунтовані рішення щодо запасів, виробництва та маркетингових стратегій, що дозволяє ефективніше управляти ресурсами і реагувати на зміни ринку з мінімальними втратами [43].

- Роботизована автоматизація процесів (RPA) використовує машинне навчання для автоматизації рутинних дій користувачів [40]. Це дозволяє підприємствам скорочувати час на виконання рутинних завдань, знижувати витрати на персонал та зосередити зусилля працівників на більш стратегічних завданнях, що підвищує загальну ефективність.

- Комп'ютерний зір (Vision) – є інструментом, що використовується для обробки та аналізу зображень і відео [40]. Підприємства можуть застосовувати комп'ютерний зір для контролю якості продукції, відстеження логістичних процесів, автоматизації виробництва, а також для впровадження систем безпеки та відстеження стану обладнання.

- Чат-боти здатні надавати підтримку клієнтам у реальному часі, відповідати на запитання, допомагати знайти необхідну інформацію [40]. Використання чат-ботів дозволяє автоматизувати взаємодію з клієнтами, знижуючи навантаження на персонал, підвищуючи швидкість обслуговування та забезпечуючи безперервну підтримку 24/7, що підвищує задоволеність клієнтів.

В даному випадку варто встановити різницю між Штучним інтелектом і машинним навчанням. Штучний інтелект (ШІ) — це загальне поняття, яке охоплює всі технології для імітації людського інтелекту, включаючи здатність до навчання, розуміння мови та розпізнавання образів. Машинне навчання (ML) є підмножиною ШІ, яке фокусується на використанні алгоритмів для навчання комп'ютерів на основі даних. Усі технології ML є частиною ШІ, але ШІ також включає інші підходи, як-от експертні системи, робототехніка та обробка природної мови, які виходять за межі ML.

Впровадження Штучного інтелекту має як позитивні так і негативні аспекти, детальніше в табл 3.1.

Таблиця 3.1 – Переваги та недоліки від впровадження Штучного інтелекту в

ERP

Переваги	Недоліки
1. Персоналізація продуктів і пропозицій. ШІ дозволяє аналізувати дані про клієнтів і їхні покупки, щоб створювати персоналізовані рекомендації та пропозиції, що підвищує залученість і задоволеність клієнтів. 2. Автоматизація процесів. ШІ може бути використаний для автоматизації обробки замовлень, інвентаризації, логістики та інших бізнес-процесів, що зменшує витрати на робочу силу та час, а також попереджає помилки. 3. Покращення управління запасами. ШІ дозволяє точніше контролювати запаси, запобігаючи переповненню чи недостатці товарів. 4. Прогнозування попиту. ШІ допомагає аналізувати дані про попит та тенденції ринку для точнішого прогнозування попиту на товари, що дозволяє уникати надлишків або дефіциту товарів. 5. Оптимізація ціноутворення. ШІ дозволяє встановлювати оптимальні ціни, враховуючи фактори попиту, конкуренцію та сезонність. 6. Збільшення конкурентоспроможності. підприємства, які використовують ШІ, мають перевагу на ринку завдяки ефективнішим процесам і здатності швидко реагувати на зміни. 7. Зменшення шахрайства. ШІ може виявляти аномальні дії, що допомагає знижувати ризик фінансових втрат. 8. Аналітика та звітність. ШІ спрощує збір та аналіз великих обсягів даних для прийняття обґрунтованих рішень. 9. Покращення конверсії та продажів. ШІ допомагає впроваджувати стратегії для збільшення обсягу продажів.	1. Вартість імплементації: Розробка, впровадження та підтримка ШІ можуть бути дорогими, що особливо проблематично для невеликих підприємств з обмеженим бюджетом. 2. Проблеми з безпекою: Розвиток ШІ викликає питання захисту даних клієнтів і приватності. 3. Залежність від даних: ШІ потребує великих обсягів якісних даних, яких не завжди вистачає. 4. Необхідність людського контролю: У складних ситуаціях втручання людини може бути необхідним. 5. Соціальні та етичні питання: Використання ШІ може викликати питання щодо зайнятості та впливу на суспільство. 6. Клієнтська незадоволеність: Не всі споживачі задоволені взаємодією з автоматизованими системами. 7. Можливість помилок: На початкових етапах ШІ може допускати помилки, що впливають на користувацький досвід.

Джерело: сформовано на основі [24, 48]

На сьогоднішній день існують готові рішення ERP-систем, які активно використовують можливості штучного інтелекту для підвищення ефективності бізнес-процесів, автоматизації завдань та надання глибокої аналітики. Такі системи, інтегрують інструменти AI, що дозволяє автоматизувати рутинні процеси, покращити

управління ресурсами та підвищити якість прийняття рішень. Нижче наведена табл. 3.2 з коротким описом основних функцій AI, переваг та сфер застосування цих ERP-систем, що демонструє їхні ключові особливості та переваги для бізнесу.

Таблиця 3.2 – Популярні системи штучного інтелекту

ERP-система	Основні функції ШІ	Переваги	Сфери застосування
Oracle ERP	Автоматизація транзакцій, інтелектуальні рекомендації, аудит витрат, обробка природної мови, генеративний AI, прогнозна аналітика	Високий рівень автоматизації, ефективне прийняття рішень, персоналізований досвід користувача	Фінанси, кадри, маркетинг, виробництво
Acumatica Cloud ERP	Автоматизація виставлення рахунків, пошук даних природною мовою, автоматизація складських операцій	Зменшення ручної роботи, підвищення точності даних, ефективне управління складом	Універсальне рішення для середнього бізнесу
Microsoft Dynamics 365	Аналіз даних, виявлення шахрайства, прогнозування попиту, віртуальні агенти	Покращення продажів, управління ланцюгом поставок, обслуговування клієнтів	Продажі, маркетинг, обслуговування клієнтів
Epicor ERP	Аналітика даних, автоматизація завдань, рекомендації користувачам	Виявлення закономірностей, підвищення ефективності роботи користувачів	Виробництво, дистрибуція
IFS AI	Автоматизація робочих процесів, управління ресурсами, прийняття рішень на основі аналітики, розмовний помічник	Покращення ефективності бізнес-процесів, зручна взаємодія з системою	Різноманітні галузі промисловості
Infor CloudSuite	Прогнозна аналітика, управління активами, аналіз клієнтських даних, автоматизація	Покращення прогнозування, оптимізація ресурсів, підвищення задоволеності клієнтів	Корпоративний рівень
SAP S/4HANA	Аналітика, прогнозування, управління виробництвом, інтеграція з іншими рішеннями SAP	Інформація в режимі реального часу, швидке прийняття рішень	Фінанси, ланцюг поставок, продажі

Джерело: сформовано автором на основі [43, 31]

Також, поширеною практикою є використання інструментів, заснованих на штучному інтелекті та машинному навчанні. Платформи, такі як IBM Watson, Google Cloud AI та Microsoft Azure AI, дозволяють компаніям аналізувати великі обсяги даних, виявляти тренди та робити прогнози, що є критично важливим в умовах високої невизначеності [45]

Про ефективність даного рішення свідчать міжнародні практики. Наприклад, Walmart, гігант роздрібної торгівлі, одним із перших запровадив HANA від SAP для інтеграції ІІІ у свої ERP-процеси. Завдяки цьому Walmart зміг ефективно управляти величезними запасами своїх понад 11 000 магазинів, використовуючи прогностичну аналітику для прогнозування попиту. Штучний інтелект допомагає оптимізувати рівні запасів, що дозволяє уникнути як надлишків, так і дефіциту товарів. Результатом впровадження стала не тільки економія витрат на утримання запасів, але й покращення доступності товарів для клієнтів, що позитивно впливає на продажі [50].

Ще одним прикладом є AmerisourceBergen, американська компанія з оптового продажу ліків, перейшла від використання електронних таблиць до інтегрованої ERP-системи з елементами ІІІ для автоматизації процесів ціноутворення. До впровадження ІІІ членам команди доводилося витрачати багато годин на рутинні завдання, пов'язані з адмініструванням цін. Інтелектуальна автоматизація скоротила цей час і дозволила зосередитися на діяльності з доданою вартістю, що сприяло покращенню ефективності бізнесу [50].

У фінансовій сфері банк JPMorgan Chase інтегрував ІІІ в ERP-систему для удосконалення фінансового прогнозування та управління ризиками. Штучний інтелект дозволяє банку проводити передовий аналіз ризиків і прогнозувати зміни на фінансових ринках. Це сприяє ухваленню більш точних інвестиційних рішень, що дозволяє зменшити фінансові втрати та підвищити прибутковість діяльності банку [38].

Згідно з дослідженням McKinsey Global Institute [9], нові технології у виробництві, як очікується, створять приблизно \$3,7 трлн доданої вартості до 2025 року, при цьому штучний інтелект може окремо принести від \$1,2 до \$2 трлн у сфері виробництва та управління ланцюгами постачання. ІІІ активно впроваджується у всі сектори виробництва: прогнозування, роботизовані заводи, також відомі як «розумні фабрики», контроль якості, внутрішньозаводський транспорт за допомогою автономних транспортних засобів. Завдяки алгоритмам машинного навчання, ERP-системи з інтегрованими інструментами ІІІ можуть навчатися, адаптуватися та постійно вдосконалюватися [48].

Ще одним варіантом інтеграції ІІІ у вже існуючу систему ERP на підприємстві є конфігурація системи УТП 1.2. Вже сьогодні можливе впровадження процесів на базі цієї ERP-системи [40]. Функціональні складові технології для УТП поєднуються в модуль «Роботизовану систему МСВР+», яка здатна виконувати наступні функції:

- використовує OCR (оптичне розпізнавання символів), що автоматично розпізнає текст на зображеннях і в PDF-документах. Використання Abbyy FlexiCapture забезпечує високу точність і зручність, що дозволяє зменшити ручну працю та підвищити ефективність обробки документів.

- УТП 1.2 використовує ІІІ для автоматичного рознесення операцій з бухгалтерського обліку. Вбудовані сервіси УТП 1.2/УТП 1.2 дозволяють автоматично підставляти необхідну аналітику, скорочуючи час на рутинні завдання та знижуючи ризик людських помилок. Це спрощує процес обліку та підвищує точність фінансових звітів.

- ІІІ в УТП 1.2 забезпечує аналітику витрат проектів. Якщо співробітник постійно виконує однакові дії, система може навчитися їх автоматизувати, що підвищує продуктивність і звільняє час для складніших завдань.

- ІІІ в УТП 1.2 класифікує первинну документацію, розпізнаючи документи та автоматично розносячи їх по аналітиках, що зменшує навантаження на оператора та підвищує швидкість обробки даних.

- Для автоматизації обслуговування клієнтів в УТП 1.2 використовуються чат-боти на платформі DialogFlow. Це дозволяє автоматизувати взаємодію з користувачами та швидко відповідати на запити, знижуючи навантаження на підтримку.

- Роботизація дій користувача дозволяє замінити ручне виконання завдань автоматичними скриптами, підвищуючи продуктивність і знижуючи ймовірність помилок.

ІІІ в УТП 1.2 використовується для скорингу та оцінки кредитоспроможності, автоматично визначаючи кредитний ризик контрагента або угоди, що підвищує швидкість і точність прийняття рішень.

В впровадженні штучного інтелекту в діяльність компанії варто зважати що ця технологія на даний момент є досить новою і відповідно мало дослідженою в практичній діяльності підприємства. Однак, незважаючи на певну невизначеність, впровадження ІІІ відкриває перед широким спектром можливостей для оптимізації бізнес-процесів та підвищення ефективності.

Підсумовуючи, слід зауважити, що ІІІ не здатен повністю замінити людську працю. Розглянуті рішення лише спрощують трудомісткі процеси обробки та аналізу інформації, вони, у будь-якому разі потребують постійного контролю фахівця.

3.2. Організаційне, апаратно-програмне та фінансове обґрунтування пропозицій з підвищення ефективності формування та використання ресурсів ТОВ «База Компані»

Впровадження штучного інтелекту (ІІІ) в систему управління ресурсами підприємства є значним кроком до модернізації бізнес-процесів, підвищення ефективності, покращення управлінських рішень та зменшення витрат. Використання ІІІ у поєднанні з ERP-системою надає можливість автоматизувати багато процесів, впровадити адаптивні алгоритми для прогнозування попиту, оптимізації виробничих планів, управління запасами, а також підвищити точність аналітики.

Тож, підсумовуючи вище наведену інформацію, варто сформулювати висновки про вибір найбільш раціонального рішення використання ERP. На нашу думку, найбільш оптимальним рішенням є залишити використання системи УТП зі додаванням додаткової надбудови. Попри наявні недоліки, такі як обмежена масштабованість та функціональність, система УТП 1.2 залишається доцільним рішенням для нашого підприємства з кількох причин:

- перехід на нову ERP-систему, таку як SAP або Microsoft Dynamics, пов'язаний із значними фінансовими затратами;
- працівники вже добре знайомі з нею, що мінімізує витрати на навчання;
- УТП 1.2 вже адаптована під специфіку бізнес-процесів та інтегрована з

іншими використовуваними програмами;

– а також уникнення ризиків, пов'язаних із можливою втратою або пошкодженням даних під час міграції.

Тому, враховуючи стабільну роботу та економічну вигідність, ми вважаємо, що залишити систему УТП 1.2 є найкращим рішенням у поточних умовах.

В табл. 3.3 сформовано основні напрями використання «Роботизованої системи МСВР+».

Таблиця 3.3 – Роботизована система в УТП 1.2 за напрямками використання

Ресурси	Рішення	Коротка характеристика
Матеріальні	Інтелектуальне управління запасами	Використання штучного інтелекту для аналізу даних про попит, що дозволяє визначити оптимальний рівень запасів, зменшити надлишки та уникнути дефіциту товарів. Це рішення допомагає знизити витрати на утримання запасів та підвищити ефективність управління ресурсами.
	Оцінка потенціалу контрагентів	Використання інтелектуальних алгоритмів для аналізу фінансових показників контрагентів, що дозволяє визначати ризики співпраці та приймати обґрунтовані рішення щодо партнерства. Це допомагає уникнути проблем із заборгованістю та покращує якість управління фінансами.
Трудові	Роботизація дій користувача	Використання роботизованих процесів автоматизації (RPA) для виконання рутинних завдань, таких як введення даних та обробка документації, що зменшує навантаження на працівників, скорочує час виконання операцій та знижує ймовірність помилок.
	Автоматизація обліку	Інтеграція штучного інтелекту для автоматизації бухгалтерського обліку, що дозволяє скоротити ручну працю, підвищити точність обліку та зменшити кількість помилок. Це рішення допомагає знизити витрати на обслуговування та забезпечує ефективніше використання трудових ресурсів.
	Розпізнавання та класифікація первинної документації	Використання технологій оптичного розпізнавання символів (OCR) для автоматичного розпізнавання, класифікації та обробки первинної документації. Це дозволяє зменшити час на обробку документів, підвищити точність введення даних та автоматизувати рутинні операції.
Фінансові	Аналітика доходів та витрат	Використання штучного інтелекту для детального аналізу доходів та витрат підприємства, що дозволяє виявляти тенденції, оптимізувати витрати та покращувати фінансове планування. Це сприяє підвищенню прозорості фінансових потоків та ефективності управління фінансами.

Джерело [40, 41]

Наступним кроком варто детальніше розглянути технічну складову питання впровадження цього рішення. Для успішного впровадження штучного інтелекту важливо оцінити поточний стан технічного забезпечення підприємства та визначити, які додаткові ресурси можуть бути необхідними для оптимальної роботи нової системи.

Першочергове завдання полягає в оцінці потреби підприємства у забезпеченні технікою. На сьогодні підприємство має необхідну технічну базу для впровадження сучасних інформаційних технологій, включаючи комп'ютери, сервери, периферійні пристрої та хмарне сховище. Високопродуктивні сервери забезпечують обробку великих обсягів інформації, а периферійне обладнання, як-от принтери та сканери, підтримує ефективний документообіг. Надійне мережеве обладнання забезпечує стабільне з'єднання, а засоби захисту інформації, включаючи антивіруси та фаєрволи, гарантують безпеку даних. Відповідна технічна інфраструктура створює сприятливі умови для впровадження ERP-системи зі штучним інтелектом, що підвищить ефективність роботи підприємства.

Як зазначається в літературі, для малих підприємств оптимальний варіант розгортання: або встановити ліцензійну стандартизовану ERP-систему на власні сервери, або скористатися хмарним SaaS-рішенням. Кожен із цих варіантів має свої переваги, але в обох випадках підприємство уникає необхідності залучати спеціалізованих фахівців для адміністрування, програмування та налаштування модулів ERP-системи, що значно знижує витрати на кадрове забезпечення [25]. Досліджуване підприємство обирало перший варіант налаштування системи.

Важливим завданням в процесі впровадження є підбір кваліфікованого персоналу з відповідними технічними знаннями та навичками для роботи з інноваційними технологіями. Наразі на підприємстві відсутні фахівці, здатні працювати зі штучним інтелектом, хоча є співробітник, який підтримує діяльність наявної системи. Проте цей фахівець не володіє достатнім рівнем знань для впровадження «Роботизованої системи МСВР+». Тому, буде розглянуто перспективу залучення зовнішніх консультантів у, які зможуть надати підтримку в розробці та інтеграції необхідних рішень.

Окрім впровадження технології, важливим етапом є навчання працівників раціонально використовувати оновлене програмне забезпечення з додатковими можливостями. Адже, без належних знань впровадження даної технології не матиме належного ефекту. Навчання працівників буде проводитись організацією, що здійснюватиме встановлення програмного забезпечення. Це мінімізує ймовірність помилок у процесі роботи і дозволяє працівникам розуміти не лише технічну сторону використання системи, але й знати, як застосовувати її можливості для досягнення стратегічних цілей підприємства.

З фінансової точки зору, впровадження ІІІ вимагає інвестицій, включаючи витрати на програмне забезпечення, оплату послуг зовнішніх консультантів або нових співробітників, а також витрати на навчання персоналу. Основним компонентом витрат є придбання нового програмного модуля, вартість якого становить 65 250 грн. Цей модуль інтегрується в систему УТП 1.2 та включає всі необхідні функціональні можливості для впровадження ІІІ в бізнес-процеси. Однак, вартість придбання модуля – це лише один з аспектів впровадження. Установка нового модуля також вимагає певних витрат, зокрема на налаштування програмного забезпечення, його тестування та інтеграцію в існуючу систему. Загальні витрати на установку становлять 1 250 грн. Після інтеграції модуль стає частиною загальної конфігурації системи, доступної всім працівникам підприємства, що дозволяє максимально ефективно використовувати його функціонал.

Крім того, для ефективного використання нового модуля необхідно навчити персонал. Це включає ознайомлення з новим функціоналом і підготовку співробітників до роботи з новою технологією. Витрати на навчання складають 2 250 грн. Важливо, щоб працівники розуміли не лише технічну сторону використання системи, але й знали, як застосовувати її можливості для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Є ймовірність, що стандартної функціональності модуля буде недостатньо для задоволення специфічних потреб підприємства. У таких випадках виникає необхідність у розробці додаткових сценаріїв, які дозволяють адаптувати модуль під конкретні вимоги бізнесу. Витрати на розробку додаткового сценарію становлять

9 000 грн, і ця інвестиція дозволяє значно підвищити ефективність використання системи у повсякденній діяльності.

Загальна вартість впровадження запропонованої технології наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Витрати на впровадження модуля Роботизованої системи МСВР+ в УТП 1.2

Складові витрат	Сума, грн
Вартість нового модуля, грн	65 250
Витрати на установку модуля, грн	1 250
Витрати на навчання персоналу, грн	2 250
Розробка додаткового сценарію	9 000
Сума	77 750

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства та [22]

Таким чином, загальна сума витрат на впровадження нового модуля становитиме 77 750 грн, що є відносно не значними витрати. Встановлення нового модуля в УТП 1.2 зазвичай здійснюється для всієї системи, а не для окремого користувача. Модуль додається в загальну конфігурацію, яка використовується всіма користувачами, що працюють з базою даних. Тобто, після встановлення та інтеграції нового модуля всі користувачі, які мають доступ до відповідної функціональності, можуть його використовувати.

Після успішного впровадження модуля Роботизованої системи в систему управління торговим підприємством (УТП) 1.2, важливо враховувати не лише початкові інвестиції, але й постійні витрати, необхідні для забезпечення безперебійної роботи та підтримки системи на високому рівні. Постійні витрати включають оплату ліцензійного програмного забезпечення, а також витрати на інтернет та зв'язок, що забезпечують доступність та ефективність використання нового модуля. Нижче наведено табл. 3.5, яка деталізує основні постійні витрати, пов'язані з експлуатацією модуля ІІІ в УТП 1.2.

Таблиця 3.5 – Постійні витрати при впровадженні

Складові витрат	Сума, грн
Продовження ліцензії модуля на 1 рік	10 250
Витрати на Інтернет та зв'язок	4 800
Сума	15 050

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства та [22]

Продовжуючи тему фінансового забезпечення впровадження штучного інтелекту та ERP-системи, було розглянуто шляхи залучення коштів для реалізації цього проекту. ТОВ «База Компані» буде використовувати власні кошти для фінансування проекту, щоб зберегти контроль над його реалізацією. Це допомагає уникнути залежності від зовнішніх інвесторів та забезпечує гнучкість в управлінні фінансами. Витрати на впровадження є не значними, що робить цей підхід найбільш прийнятним для компанії.

3.3. Оцінка економічних результатів реалізації пропозицій з підвищення ефективності формування та використання ресурсів ТОВ «База Компані»

Інтеграція Роботизованої системи MCBP+ в систему управління ресурсами підприємства надає значні економічні ефекти, включаючи підвищення ефективності операцій, скорочення витрат на обслуговування, зниження ризиків та поліпшення якості прийняття рішень.

Сучасні дослідження вказують значні результати, які підтверджують переваги інтеграції штучного інтелекту в ERP-системи. дослідження, проведеного серед 300 підприємств, ілюструють трансформаційний вплив інтеграції штучного інтелекту (ШІ) у системи планування ресурсів підприємства (ERP). Кількісний аналіз виявив значні покращення в різних операційних аспектах [46]:

- Дослідження показало, що інтеграція ШІ в ERP-системи сприяла зменшенню часу обробки завдань у різних бізнес-функціях на 27%.
- Ці покращення стосувалися таких сфер, як фінанси, управління ланцюгами постачання, управління персоналом та інших ключових функцій.
- Серед 50 компаній, які впровадили предиктивну аналітику на основі ШІ в свої ERP-системи, аналіз показав зниження витрат на обслуговування на 18%. Крім того, було відзначено підвищення загального коефіцієнта ефективності обладнання

(OEE) на 22%, що свідчить про підвищення операційної ефективності та скорочення простоїв.

– Порівняльне дослідження організацій, які впровадили персоналізований користувацький досвід на основі ІІІ у свої ERP-системи, показало зростання задоволеності клієнтів на 30%. Це підкреслює значущість інтеграції ІІІ для покращення користувацького досвіду та зміцнення стосунків із клієнтами.

Згідно зі статистичним дослідженням, проведеним у 2021 році, компанії, які використовують ІІІ в організації діяльності, змогли знизити витрати та збільшити прибутки. 16% компаній, що взяли участь у дослідженні, повідомили про скорочення витрат на 10-19%, а 18% зафіксували скорочення на 6-10% [48].

У табл. 3.6 показані результати впровадження модуля ІІІ в систему УТП 1.2 на ТОВ «База Компані».

Впровадження модуля штучного інтелекту (ІІІ) в ERP-систему УТП 1.2 для ТОВ «База Компані» є стратегічно важливим кроком для підвищення ефективності формування та використання ресурсів підприємства. ІІІ дозволяє автоматизувати ключові бізнес-процеси, покращити точність прогнозів, оптимізувати витрати та підвищити загальну продуктивність компанії.

Таблиця 3.6 – Результати від впровадження модуля Роботизованої системи МСВР+ в систему УТП 1.2 на ТОВ «База Компані»

Функціонал УТП	Рішення, яке надає УТП	Результат при впровадженні модуля ІІІ	Ситуація без впровадження модуля ІІІ
1	2	3	4
Облік по складу	Інтелектуальне управління запасами	Використання ІІІ для аналізу даних про попит дозволить визначити оптимальний рівень запасів, зменшити надлишки та уникнути дефіциту товарів. Це знизить витрати на утримання запасів та підвищить ефективність управління матеріальними ресурсами.	Продовження ручного управління запасами може призвести до неточних даних про наявність товарів, що збільшує ризик надлишків або дефіциту. Це спричиняє підвищення витрат на зберігання та зниження ефективності використання матеріальних ресурсів.
Взаєморозрахунки	Оцінка потенціалу контрагентів	Використання інтелектуальних алгоритмів для аналізу фінансових показників контрагентів дозволяє визначати ризики співпраці та приймати обґрунтовані рішення щодо партнерства. Це допомагає уникнути проблем із заборгованістю та покращує якість управління фінансами.	Ручний аналіз потенціалу контрагентів збільшує ризик співпраці з ненадійними партнерами, що може призвести до підвищених витрат. Відсутність автоматизованої оцінки ризиків знижує ефективність фінансового управління.

Подовження таблиці 3.6

1	2	3	4
Персонал і заробітна плата	Роботизація дій користувача	Використання роботизованих процесів автоматизації (RPA) для виконання рутинних завдань, таких як введення даних та обробка документації, зменшить навантаження на працівників, скоротить час виконання операцій та знижує ймовірність помилок.	Продовження ручної обробки персоналу та заробітної плати призводить до підвищення ймовірності помилок, збільшення затримок у виплатах. Це може негативно вплинути на задоволеність працівників та загальну продуктивність.
Обробка документації	Розпізнавання та класифікація первинної документації	Використання технологій оптичного розпізнавання символів (OCR) для автоматичного розпізнавання, класифікації та обробки первинної документації зменшує час на обробку документів, підвищує точність введення даних та автоматизує рутинні операції.	Тривалі часові витрати на обробку документів, підвищена ймовірність помилок при введенні даних та збільшення витрат на обробку документації. Це уповільнює бізнес-процеси та знижує загальну ефективність роботи підприємства.
Фінансовий аналіз	Аналітика доходів та витрат	Використання ІІІ для детального аналізу доходів та витрат підприємства дозволяє виявляти тенденції, оптимізувати витрати та покращувати фінансове планування. Це підвищує прозорість фінансових потоків та ефективність управління фінансами.	Відсутність ІІІ у фінансовому аналізі обмежує можливості глибокого аналізу доходів та витрат, що ускладнює виявлення тенденцій та оптимізацію витрат. Це може призвести до менш ефективного фінансового планування та прийняття оптимальних управлінських рішень.
Управління продажами	Оптимізація процесів управління продажами	Впровадження модуля для планування, моніторингу та аналізу продажів дозволить більш точно визначати цілі та оцінювати їх досягнення. Автоматизація процесів управління замовленнями та інвентаризацією підвищить продуктивність працівників та загальну ефективність операцій.	Менш точне планування, складніший моніторинг виконання цілей та підвищеного ризику помилок при обробці замовлень. Це знижує продуктивність працівників та загальну ефективність операційних процесів.

Джерело: сформовано автором

Цей підхід не лише дозволяє підприємству ефективно використовувати наявні ресурси, але й адаптуватися до швидких змін на ринку, підвищуючи свою конкурентоспроможність та забезпечуючи довгостроковий успіх. Впровадження Роботизованої системи МСВР+ створює можливості для автоматизації рутинних завдань, зниження ризиків помилок, покращення взаємодії з клієнтами та постачальниками, а також забезпечує більш точний аналіз даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Тож, розрахунок результату від впровадження пропонованої інвестиції буде мати такий вигляд (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Ефект від впровадження Роботизованої системи МСВР+в систему УТП 1.2 на ТОВ «База Компані»

Рішення	Операційні ефекти від впровадження модуля ІІІ	Економічні ефекти від впровадження модуля ІІІ
Інтелектуальне управління запасами	–Автоматичне прогнозування попиту; –оптимізація рівня запасів; –зменшення часу на управління запасами.	–Підвищення обіговості товарів; –мінімізація втрат від надлишкових або недостатніх запасів.
Оцінка контрагентів	–Автоматизований аналіз фінансових показників контрагентів; –швидке виявлення ризиків співпраці.	–Зменшення фінансових втрат через заборгованість; –підвищення якості партнерських відносин; –оптимізація фінансових витрат.
Автоматизація дій користувача	–Автоматизація рутинних завдань; –зменшення часу на виконання операцій; –підвищення точності виконання завдань.	–Зниження адміністративних витрат, за рахунок зменшення витрат на заробітну плату; –підвищення продуктивності працівників; –зменшення витрат, пов'язаних з помилками.
Автоматизація розпізнавання та класифікація первинних документів	–Автоматичне розпізнавання та класифікація документів; –зменшення часу на обробку документів; –підвищення точності введення даних.	–Зниження витрат на залучення додаткового персоналу для обробки документації; –мінімізація витрат через помилки введення даних; –підвищення швидкості обробки документів.
Аналітика доходів та витрат	–Детальний аналіз фінансових даних –виявлення ключових тенденцій; –оптимізація фінансового планування.	–Оптимізація витрат; –підвищення ефективності фінансового планування та прийняття рішень.
Оптимізація процесів управління продажами	–Автоматичне планування та моніторинг продажів; –підвищення точності оцінки досягнення цілей; –автоматизація управління замовленнями.	–Збільшення обсягів продажів; –зниження витрат, пов'язаних з обробкою замовлень.
Автоматизоване формування цін	–Автоматичне встановлення цін та знижок; –порівняння цін з конкурентами; –швидке оновлення цінових даних.	–Збільшення прибутковості через адаптацію до ринкових змін; –оптимізація маржі.

Джерело: сформовано автором

Ключовим аспектом впровадження є автоматизація. Система візьме на себе рутинні операції, такі як управління запасами, оцінка контрагентів, обробка

документів, аналіз даних та управління продажами. Це не тільки звільнить співробітників від монотонної роботи, дозволяючи їм зосередитися на більш стратегічних завданнях, а й мінімізує людський фактор та пов'язані з ним помилки.

Впроваджуючи технологію, компанія отримає подвійний ефект збільшення прибутку: за рахунок зростання продажів та за рахунок скорочення витрат. Це дозволить ТОВ "База Компані" не тільки підвищити свою прибутковість, а й звільнити ресурси для розвитку та інновацій, що забезпечить конкурентну перевагу на ринку.

Впровадження технології передбачає зростання доходів компанії, завдяки оптимізації процесів управління продажами, яка включатиме в себе автоматизоване формування цін та моніторинг ринкових тенденцій. Очікується, результатом буде зростання чистого доходу компанії на 1-3%.

Крім того, модуль візьме на себе рутинні операції та оптимізує ключові бізнес-процеси, що дозволить скоротити витрати що входять до собівартості на 0,2-0,4%. Зокрема, зменшаться витрати на утримання запасів, зменшить обсяг браку та зай адже системи буде прогнозувати попит та оптимізувати закупівлі.

Зміни будуть стосуватись і адміністративних витрат завдяки автоматизації обробки даних та фінансових витрат через заборгованість контрагентів, оскільки система буде аналізувати їх фінансовий стан та попереджати про ризики. Очікується, що зміни становитимуть зменшення на 0,1-0,25%. Крім того, значно зменшаться витрати на обробку документації, адже роботизована система буде розпізнавати та класифікувати документи автоматично.

Для оцінки ефективності впровадження модуля штучного інтелекту в діяльність підприємства було обрано метод аналізу дохідності за двома сценаріями: позитивним та оптимальним.

Перед початком розрахунків, виходячи з експертної оцінки працівників підприємства, було спрогнозовано зміни показників. Отриманий результат наведений в табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Прогнозовані значення показників діяльності для ТОВ «База Компані» без впровадження пропозицій

Показник	Роки				
	1	2	3	4	5
Чистий дохід	35 690,0	37 380,8	38 845,5	40 137,5	41 293,1
Собівартість реалізації продукції	30 651,5	32 103,7	33 361,6	34 471,1	35 463,7
Інші витрати	4 740,9	4 965,5	5 160,1	5 331,7	5 485,2
Фін. результат до оподаткування	297,6	311,6	323,9	334,6	344,3
Чистий прибуток	244,0	255,6	265,6	274,4	282,3

Джерело: сформовано автором.

В рамках оптимістичному сценарію передбачається досягнення бажаних результатів від автоматизації процесів, що дозволить покращити основні фінансові показники та підвищити ефективність діяльності компанії. В табл. 3.9 наведено розрахунок показників при оптимістичному аналізі, коли очікуваний приріст чистого доходу становить 3%, скорочення витрат, що входять до собівартості, досягає 0,4%, а інші витрати зменшуються на 0,25%.

Таблиця 3.9 – Ефект від впровадження модуля роботизованої системи «МСВР+» в систему УТП 1.2 для ТОВ «База Компані» при оптимістичному сценарію

Показник	Роки				
	1	2	3	4	5
Чистий дохід з впровадженням пропозицій	36 760,7	38 502,3	40 010,9	41 341,6	42 531,9
Собівартість реалізації продукції з впровадженням пропозицій	31 444,8	32 934,5	34 225,0	35 363,3	36 381,5
Інші витрати з впровадженням пропозицій	4 870,9	5 101,7	5 301,6	5 477,9	5 635,6
Фінансовий результат до оподаткування з впровадженням пропозицій	445,0	466,1	484,3	500,4	514,8
Чистий прибуток з впровадженням пропозицій	364,9	382,2	397,1	410,3	422,2

Джерело: сформовано автором.

Одним з основних методів оцінки інвестиційних проектів є розрахунок чистої приведеної вартості (NPV, Net Present Value). Чиста приведена вартість визначає різницю між теперішньою вартістю доходів і витрат за весь період існування проекту, тобто це сума потокових ефектів, яка показує перевищення доходів над затратами, приведена до поточного моменту часу. Метод NPV ґрунтується на дисконтуванні грошових потоків для оцінки ефективності та окупності інвестиційних коштів. У

випадку разової інвестиції її чисту приведену вартість можна визначити за допомогою формули [10, с. 103]:

$$NPV = \sum \left(\frac{Pt}{(1+r)^t} \right) - IC, \quad (3.1)$$

де Pt – чистий грошовий потік у році t ;

r – ставка дисконтування;

t – тривалість реалізації проєкту в роках;

IC – інвестиційні витрати.

Одним з етапів оцінки дохідності проєкту є визначення ставки дисконтування. Розрахунок відбуватиметься за формулою Фішера, яка має наступний вигляд:

$$1 + i = (1 + r) \times (1 + \pi), \quad (3.2)$$

де i — номінальна відсоткова ставка;

r — реальна ставка;

π — темп інфляції.

Здійснимо розрахунок якщо прибутковість активів в 2023 році становила 0,057%, а середньорічна інфляція за даними Державної служби статистики 12,9%:

$$i = (1 + 0,057) \times (1 + 0,129) - 1 = (1,057 \times 1,129) - 1 = 0,193, \quad (3.3)$$

Тобто номінальна відсоткова ставка для проєкту що впроваджуватиметься в на досліджуваному підприємстві становитиме 19,3%

Розрахуємо чисту приведену вартість для впровадження модуля з ІІІ в УТП 1.2, зважаючи на те що одноразові інвестиції становитимуть 77 750 грн. Розрахунок наведено в табл. 3.10.

На основі розрахунків чистої приведеної вартості можна зробити висновок, що впровадження модуля в УТП 1.2 є економічно вигідним для підприємства. Загальний наростаючий підсумок грошових потоків свідчить про стабільне повернення інвестицій вже на першому році, з поступовим збільшенням прибутковості в наступні роки. Впровадження технології сприяє оптимізації операційних процесів і значно покращує фінансовий стан підприємства.

Таблиця 3.10 – Розрахунок грошового потоку від впровадження пропозицій при оптимістичному сценарію

Показник	Рік					
	0	1	2	3	4	5
Інвестиції	-77,75					
Приріст чистого прибутку в разі впровадження пропозицій		120,88	126,61	131,57	135,95	139,86
Приріст амортизаційних відрахувань в разі впровадження пропозицій		13,30	13,30	13,30	13,30	13,3
Результуючий грошовий потік в разі реалізації пропозицій		134,18	139,91	144,87	149,25	153,16
К-т дисконтування		0,838	0,703	0,589	0,494	0,414
Дисконтований результуючий грошовий потік в разі впровадження пропозицій	-77,75	112,48	98,30	85,32	73,68	63,38
Дисконтований результуючий грошовий потік в разі реалізації пропозицій наростаючим підсумком	-77,75	34,73	133,03	218,35	292,03	355,41

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Наступним показником для оцінки ефективності від впровадження проекту є індекс прибутковості. Для розрахунку індексу прибутковості застосовують формулу [10, с. 103]:

$$PI = \frac{NPV}{IC} \quad (3.4)$$

Для ТОВ «База Компані» індекс прибутковості становитиме:

$$PI = \frac{355,41}{77,75} = 4,57 \quad (3.5)$$

З урахуванням розрахованого індексу прибутковості, можна зробити висновок, що впровадження проекту є економічно доцільним. Індекс перевищує 1, що свідчить про ефективність інвестицій і потенціал отримання прибутку для підприємства. Проект не тільки покриває початкові витрати, але й забезпечує приріст доходів, що робить його привабливим для реалізації.

Аналогічно розрахуємо ефект при песимістичному сценарію. У табл. 3.11 наведено очікуваний ефект від впровадження модуля в систему, коли приріст чистого доходу становить 1%, скорочення витрат, що входять до собівартості, досягає 0,2%, а адміністративні витрати зменшуються на 0,1%.

Таблиця 3.11 – Ефект від впровадження роботизованої системи «МСВР+» в систему УТП 1.2 для ТОВ «База Компані» при песимістичному сценарію

Показник	Роки				
	1	2	3	4	5
Чистий дохід з впровадженням пропозицій	36 046,9	37 754,6	39 234,0	40 538,8	41 706,1
Собівартість реалізації продукції з впровадженням пропозицій	30 896,1	32 359,9	33 627,8	34 746,2	35 746,7
Інші витрати з впровадженням пропозицій	4 783,5	5 010,1	5 206,5	5 379,6	5 534,5
Фінансовий результат до оподаткування з впровадженням пропозицій	367,2	384,6	399,7	413,0	424,9
Чистий прибуток з впровадженням пропозицій	301,1	315,4	327,8	338,7	348,4

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

В табл. 3.12 наведено розрахунок грошового потоку. Загалом, впровадження роботизованої системи «МСВР+» навіть при песимістичному сценарію може призвести до покращення фінансових результатів підприємства ТОВ «База Компані». Позитивний наростаючий підсумок грошових потоків свідчить про те, що інвестиції в ІІІ можуть бути виправданими та приносять додаткові фінансові вигоди, навіть за умови певних труднощів на ринку.

Таблиця 3.12 – Розрахунок грошового потоку від впровадження пропозицій при песимістичному сценарію

Показник	Рік					
	0	1	2	3	4	5
Інвестиції	-77,75					
Приріст чистого прибутку в разі впровадження пропозицій		57,14	59,84	62,19	64,26	66,11
Приріст амортизаційних відрахувань в разі впровадження пропозицій		13,30	13,30	13,30	13,30	13,3
Результуючий грошовий потік в разі реалізації пропозицій		70,44	73,14	75,49	77,56	79,41
К-т дисконтування		0,838	0,703	0,589	0,494	0,414
Дисконтований результуючий грошовий потік в разі впровадження пропозицій	-77,75	59,04	51,39	44,46	38,29	32,86
Дисконтований результуючий грошовий потік в разі реалізації пропозицій наростаючим підсумком	-77,75	-18,71	32,68	77,14	115,43	148,29

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Розрахуємо індекс прибутковості:

$$PI = \frac{148,29}{77,75} = 1,91 \quad (3.5)$$

При песимістичному сценарію, незважаючи на менш сприятливі умови зростання доходів та вищі витрати, впровадження роботизованої системи в систему УТП 1.2 на ТОВ «База Компані» все одно призводить до економічного зростання. Хоча темпи зростання доходів та витрат не є такими високими, як при оптимістичному сценарію, вони забезпечують поступове поліпшення фінансових показників підприємства. Важливим є те, що проект дозволяє генерувати позитивні грошові потоки і покриває початкові інвестиції, навіть у разі зниження прогнозованих темпів розвитку.

Важливим етапом впровадження модифікації в систему є оцінка ризиків. Спрощені підходи до розрахунку окупності інвестицій, які не враховують вплив непередбачуваних подій і ризиків, можуть бути недостатніми [29]. Зазвичай такі методи базуються на лінійних прогнозах, які виходять із передумов стабільності та передбачуваності ринкових умов. Це може призводити до надмірного оптимізму або, навпаки, до недооцінки можливих вигод чи ризиків. Тож серед ризиків які можна виокремити від впровадження модуля з ІІІ в ERP [42]:

- Нестача знань та експертів. Одним із головних бар'єрів для впровадження рішень на базі ІІІ є брак знань та досвіду в цій галузі. Це високоспеціалізована сфера, що вимагає залучення кваліфікованих фахівців, яких важко знайти. Багато компаній стикаються з проблемою відсутності достатньої кількості експертів для реалізації складних проектів.

- Довіра до рішень ІІІ. Системи ІІІ працюють на основі даних, які використовуються для навчання та тренування алгоритмів. Якщо вхідні дані мають упередження, це може призвести до нерівноправних або несправедливих рішень. Крім того, складність алгоритмів часто призводить до втрати прозорості, що ускладнює розуміння процесу прийняття рішень. Забезпечення "пояснюваності" моделей є важливим для збереження довіри до рішень, прийнятих ІІІ.

- Безпека та конфіденційність. Використання ІІІ пов'язане з необхідністю дотримання законів про захист конфіденційних та чутливих даних клієнтів та

співробітників. Для створення і підтримки рішень на базі ІІІ необхідно збирати велику кількість даних, тому компанії мають гарантувати дотримання правил захисту даних як під час розробки моделей, так і в процесі їх використання у продуктивному середовищі.

– Доступність даних. Більшість систем на базі ІІІ залежать від великих обсягів даних для створення та підтримки моделей. Якщо дані доступні в обмеженій кількості, система не зможе знайти необхідні закономірності для прийняття точних рішень. Важливо, щоб дані були якісно збережені, правильно структуровані та використовувались ефективно для підвищення конкурентоспроможності компанії.

– Відповідна інфраструктура. Для ефективної роботи систем ІІІ важлива не тільки доступність та якість даних, але й наявність інфраструктури для їх зберігання та обробки. Впровадження інтелектуальних систем потребує потужної інфраструктури, здатної опрацьовувати великі обсяги даних. Завдяки розвитку хмарних технологій компанії можуть зменшити витрати на зберігання та обробку даних, проте необхідно враховувати безпеку та можливі вразливості цієї інфраструктури.

ВИСНОВКИ

Ефективне управління ресурсами є ключовим фактором успіху підприємства в сучасних умовах. Інноваційні технології, такі як ERP-системи та штучний інтелект, надають нові інструменти для оптимізації ресурсів, але вимагають адаптації. Дослідження в цій галузі актуальні через потребу в оптимізації, вплив технологій та зміни зовнішніх факторів.

За результатами виконання поставлених в роботі завдань можна констатувати таке.

1. В ході дослідження було встановлено, що не існує єдиного визначення для категорії «ресурси підприємства». Кожен дослідник підходить до визначення цього поняття з власного бачення цієї категорії. Крім того, розвитком науки та технологій дане визначення трансформується, збагачуючись новими аспектами та підходами. На нашу думку «ресурси підприємства» можна визначити як систему, що включає матеріальні та нематеріальні складові, які залучаються та використовуються у процесі діяльності підприємства для досягнення цілей

2. Провівши аналіз джерел інформації було встановлено, що ресурси підприємства можна класифікувати на такі категорії: матеріальні, трудові, фінансові та інформаційні. Матеріальні ресурси відіграють ключову роль у виробничому процесі, включаючи засоби праці (машини, обладнання, будівлі) та предмети праці (сировина, матеріали). Трудові ресурси охоплюють працівників, які беруть участь у виробничих процесах. Фінансові ресурси забезпечують можливість інвестицій і фінансування операцій, а інформаційні ресурси допомагають приймати важливі управлінські рішення, що впливає на конкурентоспроможність підприємства.

3. Функціонування підприємства як мережі процесів управління ресурсами вимагає системного підходу для оптимізації взаємозв'язків. Встановлення реальних цілей та вибір ефективних ресурсних рішень забезпечують виконання завдань і коригування рішень у змінних умовах, а також контроль економічної ефективності. Системний підхід дозволяє інтегрувати процеси використання ресурсів для

ефективного досягнення цілей. Це забезпечує гнучкість управлінських рішень, адаптацію до ринкових змін та максимізацію продуктивності, підвищуючи конкурентоспроможність підприємства. Одним з інструментів досягнення такого рівня інтеграції є ERP-системи (Enterprise Resource Planning).

4. Аналіз діяльності ТОВ «База Компані» показав, що підприємство демонструє позитивну динаміку за ключовими показниками, такими як чиста виручка, валовий прибуток і чисельність працівників, що свідчить про стабільне розширення та зростання компанії. Однак, підприємство зіткнулося з викликами, такими як зменшення чистого прибутку у 2023 році та коливання середньої заробітної плати, що свідчить про певну нестабільність у фінансових показниках.

5. ТОВ «База Компані» функціонує в умовах високої конкуренції, ефективно використовуючи ринкові можливості та переваги. Основними конкурентами є мережі, такі як АТБ-Маркет, ТОВ Імбекс, та Спар Україна. Для подальшого розвитку необхідно вдосконалити процеси управління ресурсами, що дозволить швидко адаптуватися до змін ринку та підвищити конкурентоспроможність. Конкуренти, як-от АТБ-Маркет і Спар Україна, вже впроваджують новітні технології та оптимізують бізнес-процеси, що підвищує їхню ефективність і зміцнює ринкові позиції.

6. Ефективність використання ресурсів підприємства ТОВ «База Компані» показує змішані результати у використанні матеріальних, фінансових та трудових ресурсів. Хоча спостерігаються позитивні тенденції в управлінні запасами та швидкості їх обігу, існують проблеми з рентабельністю фондів та зростанням частки запасів у загальній сумі активів. Аналіз фінансових ресурсів виявив підвищення ефективності використання активів та позитивну динаміку рентабельності реалізованої продукції, але підприємство стикається з проблемами платоспроможності та високою залежністю від позикових коштів. Щодо трудових ресурсів, то вдалося досягти оптимізації витрат на оплату праці та підвищення продуктивності персоналу, проте існують труднощі із забезпеченням кадрами, підтримкою мотивації працівників та зниженням плинності кадрів.

7. В результаті оцінки ефективності формування та використання ресурсів

ТОВ "База Компані" було запропоновано ряд заходів, спрямованих на покращення управління ресурсами підприємства. Основні пропозиції включають розвиток інформаційних систем, підтримку та розвиток персоналу, а також комплексну оптимізацію фінансової діяльності. Ці заходи дозволять підвищити ефективність використання ресурсів, знизити витрати, збільшити прибутки та забезпечити сталий розвиток компанії.

8. Основною складовою заходів з підвищення ефективності є впровадження штучного інтелекту. ШІ дає змогу аналізувати великі обсяги даних, прогнозувати потреби у ресурсах, автоматизувати управління запасами, а також оптимізувати фінансове планування. Впровадження таких технологій дозволяє підвищити точність управлінських рішень, зменшити витрати та підвищити продуктивність. ШІ також дозволяє підприємству використовувати прогностичну аналітику, що є важливим для своєчасного коригування рівня запасів та уникнення надлишків чи дефіциту товарів.

9. Після аналізу можливих варіантів було вирішено залишити використання системи УТП 1.2 з додатковою надбудовою роботизованої системи «МСВР+», оскільки цей підхід є найбільш раціональним з огляду на специфіку бізнес-процесів підприємства та економічну вигідність. Відмова від переходу на нову ERP-систему, таку як SAP або Microsoft Dynamics, пов'язана із значними фінансовими затратами та потенційними ризиками втрати або пошкодження даних під час міграції. Крім того, працівники вже знайомі з УТП 1.2, що мінімізує витрати на навчання та дозволяє зберегти стабільність бізнес-процесів.

10. Дослідження ефективності впровадження ERP-систем із використанням штучного інтелекту свідчать про значний позитивний вплив на економічні показники підприємств. Згідно з дослідженнями, впровадження таких систем дозволяє зменшити час обробки завдань на 27%, підвищити точність управлінських рішень на 35%, а також знизити витрати на обслуговування на 18%. Це підтверджує доцільність інвестицій у впровадження ШІ, оскільки підприємства, які використовують ці технології, мають змогу підвищити ефективність операцій, знизити витрати та покращити якість прийняття рішень.

11. В економічному вимірі впровадження модуля ШІ є економічно вигідним

кроком для ТОВ «База Компані». Розрахунки показують, що цей підхід має потенціал значного зростання доходів за рахунок оптимізації процесів управління ресурсами та підвищення ефективності прийняття рішень. Позитивний індекс прибутковості (PI) і чиста приведена вартість (NPV) свідчать про доцільність інвестування у впровадження цих технологій. Загальна сума інвестицій, що становить 77 750 грн, вже на першому році забезпечує стабільне повернення витрат із подальшим зростанням прибутковості в наступні роки. Очікується, що впровадження системи призведе до щорічного зростання чистого доходу на 1-3% та скорочення витрат за рахунок зменшення собівартості на 0,2-0,4% та інших витрат на 0,1-0,25%. Навіть при песимістичному сценарії, інвестиції в ІІІ окупляться та принесуть додаткові фінансові вигоди.

12. Однак слід також врахувати ризики та виклики, пов'язані з впровадженням ІІІ. Одним із ключових викликів є нестача фахівців, здатних працювати з новими технологіями. Також впровадження ІІІ потребує дотримання вимог безпеки та конфіденційності даних, що вимагає створення відповідної інфраструктури. Важливо забезпечити якісне навчання персоналу, оскільки без належних знань працівники не зможуть повноцінно використовувати всі можливості нових технологій. Таким чином, важливим етапом у процесі впровадження є не лише технічна реалізація, а й підготовка людського ресурсу до роботи з інноваціями.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Аберніхіна І., Сокиринська І., Ефективність використання ресурсів підприємства: практичний аспект. *Вісник Економіки*, 2020, 3: 171-184.
2. Бердар М. М. Управління ресурсним забезпеченням підприємства в сучасних умовах. *Інтелект XXI*. Вип. 1. С.31-36.
3. Бердар М.М., Гелетій, Т.Г. Управління формуванням фінансових ресурсів підприємства. Наукові праці Національного університету харчових технологій, 2009. 22-26.
4. Близнюк О.П., Горпинченко А.П. Класифікація джерел формування фінансових ресурсів підприємства. *Вісник Міжнародного слов'янського університету*. Сер.: Економічні науки, 2012, 15, № 2. 52-58.
5. Вавдійчик І. М. Товарні ресурси підприємств роздрібної торгівлі та їх роль у забезпеченні господарської діяльності. *Агросвіт*. 2014. № 19. С. 59–62.
6. Ващенко О. П. Сутність та класифікація ресурсів підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2 . С. 104–108.
7. Волошина С.В. Економічний механізм управління ефективністю використання матеріальних ресурсів підприємства. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/3_ukr/3_2016.pdf
8. Вяткін П. С. Елементи стратегічного управління інформаційними ресурсами підприємств. *Сталий розвиток економіки. всеукраїнський науково-виробничий журнал*. 2012. Вип. 5. 385 с. С. 101-105.
9. Григораш О.В., Таран Н.О., Жданова О.М. Формування фінансових ресурсів підприємств України. *Економіка і суспільство*. Мукачівський державний університет. 2017. Вип. 13. С. 1072–1077. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/179
10. Гулик Т.В., Горб Є.Ю. Методи оцінки ефективності інвестиційних проєктів з урахуванням ризиків в умовах невизначеності. *Вчені записки Таврійського національного університету імені ВІ Вернадського*. Серія: Економіка і управління,

2020, № 6: 99-106.

11. О'Лірі, Д. Сучасне планування та управління ресурсами підприємства. Вибір, впровадження, експлуатація. М.: Вершина, 2009.

12. Дерев'янюк Ю. М. Наукові підходи до визначення категорії «ресурс». Механізм регулювання економіки. 2009. № 1. С. 164.

13. Економіка торговельного підприємства : навч. посібник / Н.А. Мазур, І.В. Семенець, І.А. Лопашук. – Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2020. 192 с.

14. Економічна енциклопедія : у 3 томах. Т. 3 / редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ : видавничий центр «Академія», 2002. 952 с.

15. Кирич Н. Ефективне використання трудових ресурсів як фактор стабілізації функціонування підприємства. Україна: аспекти праці, 2019. №3. 39-42 с.

16. Кондрашевська, О.Г. Оцінка ефективності використання ресурсів підприємствами машинобудування. Інвестиції : практика та досвід. 2011. № 23. 68-72 с.

17. Курінна О. В. Теоретичні аспекти формування та використання фінансових ресурсів підприємства. Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Економіка. 2013. Вип. 2.140–148 с.

18. Куць Т., Басиста С. Управління виробничими запасами сучасних підприємств. Молодий вчений. 2018. №11 (63). 451–454 с.

19. Кучіна С. Е. Управління ресурсами підприємства : навч. посібник / С. Е. Кучіна, О. М. Кітченко, С. В. Чернобровкіна ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". – Харків : Стильна типографія, 2021. – 227 с.

20. Мазур А. О., Кириченко С. О. Методологічні основи ефективного використання ресурсів підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. № 6. С. 253–258.
URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/2013> (дата звернення 04.11.2024).

21. Малахова А., Долгова В. Управління ефективністю використання ресурсів підприємства. Актуальні питання психології, економіки та управління:

збірка наукових праць (статей) «Актуальні питання сучасної науки та освіти». 2019. С. 279.

URL: https://ddpu.edu.ua/images/stories/news/2020/05_may/19/03/zbirka_2019.pdf#page=153

22. Мельник О. М. Ресурси підприємства: концептуальні аспекти системи управління в умовах стійкого розвитку. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Вип. 23, ч. 2, С. 17–22.

23. Модуль роботизації MCBP+ для BAS / 1С* – ingenum. Автоматизація торгівлі, виробництва та документообігу з BAS. URL: https://ingenum.ua/modul-robotyzatsiyi-mcpb-dlya-1s-bas?srsltid=AfmBOorZRT0NUpr9KOMmbF6kk81-Qc4MKh_hPDxOXv8EpMyXKNUq6r0m (дата звернення: 16.11.2024).

24. Музиченко, Т. О., Скорба, О. А., Шевчук, А. А. (2023). Штучний інтелект як засіб оптимізації бізнес-процесів в електронній комерції. <https://www.academyvision.org/index.php/av/article/view/696>

25. Н. В. Курган. Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Україна URL: <https://orcid.org/0000-0003-1155-6859> (дата звернення: 14.11.2024).

26. Мережа супермаркетів SPAR Україна. Новини. Мережа супермаркетів SPAR Україна. URL: <https://spar.ua/news> (дата звернення: 11.11.2024).

27. Новицький В.Є. Економічні ресурси цивілізаційного розвитку: Навч. посібник / В.Є. Новицький. К.: НАУ, 2004. 268 с.

28. Придбати 1С Управління торговим підприємством. 1С УТП 8.3 - Фабрика управління бізнесом. Фабрика Управління бізнесом. URL: <https://fub.com.ua/1s-upravlenie-torgovym-predpriyatiem-dlya-ukrainy/> (дата звернення: 16.11.2024).

29. Прохорова В.В., Чумак Л.Ф., Лавро С.М. Актуальні тенденції управління матеріальними ресурсами підприємства. БІЗНЕСІНФОРМ. 2017. №2. С.210–214. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-2_0-pages-210_214.pdf (дата звернення 01.11.2024).

30. Руденко Г. Вплив концепцій Нассіма Талеба на оцінку ROI при впровадженні ERP систем. URL: <https://speka.media/vpliv-koncepcii-nassima-taleba-na>

osinku-roi-ta-ebitda-pri-vprovadzenni-erp-sistem-pn0j67 (дата звернення: 11.11.2024).

31. Склярук І., Вовк Н. Управлінський облік бізнес-процесів в умовах діджиталізації. Економіка та суспільство. 2024. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-69> (дата звернення: 16.11.2024).

32. Стратійчук В.М., Новак І.Г. Сутність та класифікація трудових ресурсів підприємства. Приазовський економічний вісник. Економічні науки. 2020. №6. С.146–150.

33. ТОВ "БАЗА КОМПАНІ" - Фінансова звітність за 2023 рік - Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/41466395/finances> (дата звернення: 16.11.2024).

34. ТОВ БАЗА КОМПАНІ. Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/41466395> (дата звернення: 11.11.2024).

35. Управління ресурсами підприємства: монографія / за заг. ред. к.е.н., проф. Г.О. Швиданенко. – К.: КНЕУ, 2014. – 418 с

36. Управління торговим підприємством України: купити 1С:Підприємство. Интеграция систем и данных. Внедрение ERP систем. TQM systems. URL: <https://tqm.com.ua/ua/products/1c-utp-upravlenie-torgovym-predpriyatiem-dlya-ukrainy#funkcii> (дата звернення: 16.11.2024).

37. Харингтон Дж. Совершенство управления ресурсами / Дж. Харингтон.; пер. с англ. А. Л. Раскина, В. В. Шахлевича; Под науч. ред. В. В. Брагина. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2008. 352 с

38. Шаманська О.І. Сучасні підходи до оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. Ефективна економіка. 2013. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1860> (дата звернення 18.10.2024).

39. Шталь Т. В. Комплексна оцінка ресурсного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі : дис. ... канд. екон.наук: 08.07.05 / Харківський держ. ун-т харчування та торгівлі. – Х., 2006.

40. Штучний інтелект та програмування УТП 1.2. URL: <https://softup.com.ua/shtuchnyj-intelekt-ta-prohramuvannia-УТП-1.2-1s/> (дата звернення: 28.10.2024).

41. Штучний інтелект у УТП 1.2: реальні приклади та перспективи

впровадження. Інфостарт готові рішення на УТП 1.2.

URL: <https://infostart.ru/1c/articles/2222302/>

42. 5 risks companies are facing when implementing Artificial Intelligence. Soluciones de Tecnología y Transformación Digital | knowmad mood. URL: <https://www.knowmadmood.com/en/blog/risks-of-artificial-intelligence/> (date of access: 11.11.2024).

43. AI in ERP: The Next Wave of Intelligent ERP Systems. top10erp.org. URL: <https://www.top10erp.org/blog/ai-in-erp> (date of access: 28.10.2024).

44. АТБ-Маркет. Інновації в управлінні та технологіях. URL: <https://www.atb.ua/page/innovations>

45. ERP vs Базове програмне забезпечення для бухгалтерського обліку. URL: <http://surl.li/omumu>

46. Godbole, M. V. (2023). Revolutionizing Enterprise Resource Planning (ERP) Systems through Artificial Intelligence. International Numeric Journal of Machine Learning and Robots, 7(7), 1-15.

47. Helfat C., Peteraf M. The dynamic resource-УТП 1.2ed view: capability life cycles // Strategic Management Journal. № 24 2003. P. 997.

48. Hrishev, Radoslav, and Nikola Shakev. "Artificial Intelligence In Erp Systems." Engineering Sciences №1 2023. P. 3-15.

49. Sheremeta A. AI in ERP Systems A Cutting-Edge Innovation. Data Engineering Company. URL: <https://dataforest.ai/blog/ai-in-erp-systems-real-time-insights-and-predictions>

50. Top 4 Use Cases & Case Studies of ERP AI. AIMultiple: High Tech Use Cases & Tools to Grow Your Business. URL: <https://research.aimultiple.com/erp-ai/>

ДОДАТКИ

Додаток А

S0111006

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ

41466395

Додаток 2
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Середня фінансова звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність мікропідприємства

			КОДИ		
Дата (рік, місяць, число)			2022	1	1
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "База Компані"	за ЄДРПОУ	41466395		
Територія	Вараш	за КАТОТТГ ¹	UA56020030010034121		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності	Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами	за КВЕД	47.11		
Середня кількість працівників, осіб	20				
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком					
Адреса, телефон	34403, Рівненська обл., Вараський р-н, м. Вараш, мікрорайон Будівельників, будинок 28, корп. 1, кв. 20		+380976826497		

на 1. Баланс 31.12.2021 р. Форма N 1-мс Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби:	1010	24.5	23.8
первісна вартість	1011	51	49.8
знос	1012	(26.5)	(26)
Інші необоротні активи	1090	–	–
Усього за розділом I	1095	24.5	23.8
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1765.7	1510.8
Поточна дебіторська заборгованість	1155	177.7	549.9
Гроші та їх еквіваленти	1165	191.3	143.2
Інші оборотні активи	1190	9.3	10
Усього за розділом II	1195	2144	2213.9
Баланс	1300	2168.5	2237.7

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	1	1
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-295.6	-334.9
Неоплачений капітал	1425	(–)	(–)
Усього за розділом I	1495	-294.6	-333.9
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	–	–
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	1717.4	1757
розрахунками з бюджетом	1620	99.1	85.7

Продовження Додатка А

розрахунками зі страхування	1625	11	8.3
розрахунками з оплати праці	1630	44.4	32
Інші поточні зобов'язання	1690	591.2	688.6
Усього за розділом III	1695	2463.1	2571.6
Баланс	1900	2168.5	2237.7

2. Звіт про фінансові результати

за 2021

Форма N 2-мс		Код за ДКУД		1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	19694.8	18278.9	
Інші доходи	2160	–	–	
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	19694.8	18278.9	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(16924.4)	(15751.9)	
Інші витрати	2165	(2809.7)	(2198.9)	
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	19734.1	17950.8	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-39.3	328.1	
Податок на прибуток	2300	(–)	(–)	
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	–	–	
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	-39.3	328.1	

Керівник

(підпис)

СНІЖКО ОЛЕГ МИХАЙЛОВИЧ

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

КОВАЛЬЧУК НАТАЛІЯ ВІКТОРІВНА

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

S0111006

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ

41466395

Додаток 2
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Спроможна фінансова звітність"
(пункт 4 розділу II)

Фінансова звітність мікропідприємства

			КОДИ		
Дата (рік, місяць, число)			2023	1	1
Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "БАЗА КОМПАНІ"	за ЄДРПОУ	41466395		
Територія	Вараш	за КАТОТТГ ¹	UA56020030010034121		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності	Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами	за КВЕД	47.11		
Середня кількість працівників, осіб	14				
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком					
Адреса, телефон	34403, Рівненська область, Вараський район, місто Вараш, мікрорайон Будівельників, будинок 28, корпус 1, квартира 20			+380976826497	

1. Баланс

Форма N 1-мс

Код за ДКУД

1801006

на 31.12.2022 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби:	1010	23.8	815.9
первісна вартість	1011	49.8	2310.8
знос	1012	(26)	(1494.9)
Інші необоротні активи	1090	—	—
Усього за розділом I	1095	23.8	815.9
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1510.8	1463.6
Поточна дебіторська заборгованість	1155	549.9	231.4
Гроші та їх еквіваленти	1165	143.2	397.4
Інші оборотні активи	1190	10	2.6
Усього за розділом II	1195	2213.9	2095
Баланс	1300	2237.7	2910.9

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	1	1
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-334.9	-18.8
Неоплачений капітал	1425	(—)	(—)
Усього за розділом I	1495	-333.9	-17.8
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	—	—
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	—	—
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	1757	2327.1
розрахунками з бюджетом	1620	85.7	93.5

Продовження Додатка Б

розрахунками зі страхування	1625	8.3	9.9
розрахунками з оплати праці	1630	32	40.2
Інші поточні зобов'язання	1690	688.6	458
Усього за розділом III	1695	2571.6	2928.7
Баланс	1900	2237.7	2910.9

2. Звіт про фінансові результати

за 2022

Форма N 2-мс

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	26785.4	19694.8
Інші доходи	2160	7.4	—
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	26792.8	19694.8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(22751.8)	(16924.4)
Інші витрати	2165	(3724.9)	(2809.7)
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	26476.7	19734.1
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	316.1	-39.3
Податок на прибуток	2300	(—)	(—)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	—	—
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	316.1	-39.3

Керівник

(підпис)

О.М.Сніжко

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Н.В.Ковальчук

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

S0111006

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ	41466395
-----------------------------	----------

Додаток 2
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Середня фінансова залученість"
(пункт 4 розділу 1)

Фінансова звітність мікропідприємства

			КОДИ		
			2024	1	1
Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "БАЗА КОМПАНІ"	за ЄДРПОУ	41466395		
Територія	Вараш	за КАТОТТГ ¹	UA56020030010034121		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності	Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинних переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами	за КВЕД	47.11		
Середня кількість працівників, осіб	20				
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком					
Адреса, телефон	34403, Рівненська область, Вараський район, місто Вараш, мікрорайон Будівельників, будинок 28, корпус 1, квартира 20			+380976826497	

на 1. Баланс 31.12.2023 р. Форма N 1-мс Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби:	1010	815.9	704.9
первісна вартість	1011	2310.8	2423.2
знос	1012	(1494.9)	(1718.3)
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	815.9	704.9
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1463.6	1779.2
Поточна дебіторська заборгованість	1155	231.4	18.6
Гроші та їх еквіваленти	1165	397.4	426.8
Інші оборотні активи	1190	2.6	28.8
Усього за розділом II	1195	2095	2253.4
Баланс	1300	2910.9	2958.3

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	1	1
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-18.8	150.9
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	-17.8	151.9
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	2327.1	2350.5
розрахунками з бюджетом	1620	93.5	188.4

Продовження Додатка В

розрахунками зі страхування	1625	9.9	11.1
розрахунками з оплати праці	1630	40.2	48
Інші поточні зобов'язання	1690	458	208.4
Усього за розділом III	1695	2928.7	2806.4
Баланс	1900	2910.9	2958.3

2. Звіт про фінансові результати

за 2023

Форма N 2-мс		Код за ДКУД		1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	34246.3	26785.4	
Інші доходи	2160	1.8	7.4	
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	34248.1	26792.8	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(29616.6)	(22751.8)	
Інші витрати	2165	(4428.7)	(3724.9)	
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	34045.3	26476.7	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	202.8	316.1	
Податок на прибуток	2300	(33.1)	(-)	
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-	
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	169.7	316.1	

Керівник

(підпис)

О.М.СНІЖКО

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Н.В.КОВАЛЬЧУК

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Інтегральна оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємств АПК*

Ресурси підприємства	Показники оцінювання	Умовні позначення
Інтегральний показник ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства ($ІП_{ЕВРП}$)	$ІП_{ЕВРП} = \sum_{i=1}^n k_i \times P_i ,$ $k_i = \frac{(m \times n) - R_{ij}}{0,5 \times m \times n \times (n - 1)} ,$ $ІП_{ВРПП} = (k_{ф.р.} * \Phi P) + (k_{Б.р.} * MP) + (k_{т.р.} * TP)$	$ІП_{УРПП}$ – інтегральний показник ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства; k_i – коефіцієнт ваги показників оцінювання складових ресурсного потенціалу; P_i – ресурси підприємства; ΦP – фінансові ресурси; MP – матеріальні ресурси; TP – трудові ресурси.
Фінансові ресурси (ΦP)	$\Phi P = (k_1 \times K_{кон.в.к.}) - (k_2 \times K_{фин.зав.}) + (k_3 \times K_{зав.об.кош.}) + (k_4 \times K_{поточ.лік.}) + (k_5 \times K_{шв.лік.}) + (k_6 \times K_{аб.лік.}) + (k_7 \times P_{влас.кап.})$	ΦP – фінансові ресурси; k_i – коефіцієнт ваги показників оцінювання фінансових ресурсів; $K_{кон.в.к.}$ – коефіцієнт концентрації власного капіталу; $K_{фин.зав.}$ – коефіцієнт фінансової залежності; $K_{зав.об.кош.}$ – коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів власними оборотними коштами; $K_{поточ.лік.}$ – коефіцієнт поточної ліквідності; $K_{шв.лік.}$ – коефіцієнт швидкої ліквідності; $K_{аб.лік.}$ – коефіцієнт абсолютної ліквідності; $P_{влас.кап.}$ – рентабельність власного капіталу.
Матеріальні ресурси (MP)	$MP = (k_1 \times K_{зав.мат.рес.}) + (k_2 \times K_{кор.вит.мат.рес.}) + (k_3 \times M_{прод.}) + (k_4 \times K_{прид.осн.зас.}) + (k_5 \times \Phi_в) + (k_6 \times K_{мех.вир.}) + (k_7 \times П_{фондоозбр.})$	MP – матеріальні ресурси; k_i – коефіцієнт ваги показників оцінювання виробничих ресурсів; $K_{зав.мат.рес.}$ – коефіцієнт забезпечення підприємства матеріальними ресурсами; $K_{кор.вит.мат.рес.}$ – коефіцієнт корисного витрачання матеріальних ресурсів; $M_{прод.}$ – матеріаломісткість продукції; $K_{прид.осн.зас.}$ – коефіцієнт придатності основних засобів; $\Phi_в$ – фондовіддача; $K_{мех.вир.}$ – коефіцієнт механізації виробництва; $П_{фондоозбр.}$ – фондоозброєність праці.
Трудові ресурси (TP)	$TP = (k_1 \times K_{об.найм.пр.}) + (k_2 \times K_{об.звільн.пр.}) + (k_3 \times K_{заг.об.прац.}) + (k_4 \times K_{плінн.кадр.}) + (k_5 \times П_{прац.})$	TP – трудові ресурси; k_i – коефіцієнт ваги показників оцінювання трудових ресурсів; $K_{об.найм.пр.}$ – коефіцієнт обороту найманих працівників; $K_{об.звільн.пр.}$ – коефіцієнт обороту звільнених працівників; $K_{заг.об.прац.}$ – коефіцієнт загального обороту працівників; $K_{плінн.кадр.}$ – коефіцієнт плінності кадрів; $П_{прац.}$ – продуктивність праці.



Дата звіту 11/16/2024
Дата редагування ---



Звіт не був оцінений.

Звіт подібності

метадані

Заголовок

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА

Автор

Ангеліна НЕСТЕРЧУК

Науковий керівник / Експерт

д.е.н., доц. Коцюба О.С.

підрозділ

кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		5
Інтервали		0
Мікропробіли		54
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		60

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

16519

Кількість слів



КЦ

133112

Кількість символів

Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз		Колір тексту	
ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	Склярук,Вовк.docx 2/16/2024 Publishing House "Helvetica" (Видавничий дім "Гельветика")	37	0.22 %
2	https://irlykhumi.univer.km.ua/server/api/core/bitstreams/c86d5953-39c5-4928-93fb-0babd27174f8/content	37	0.22 %
3	https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1ec02afa-5e27-4ce9-a45f-82bc14386775/content	36	0.22 %
4	https://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_6/19.pdf	34	0.21 %

ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ПЛАН
НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА
Нестерчук Ангеліни Іванівни

ОПП «Бізнес-економіка»
на 2023-2024 рр.

№	Вид науково-дослідної роботи	Термін виконання	Результат виконання
1	Міжнародна науково-практична конференція «Економічний та соціальний розвиток у контексті правового регулювання та глобальних викликів», в м. Житомир.	«16» Листопада 2024 р.	Тези: «Інтеграція штучного інтелекту в сучасні ERP-системи» Збірник конференції

Дата

Підпис

СЕКЦІЯ 2
 SECTION 2

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ
 ECONOMICS AND MANAGEMENT OF ENTERPRISES

Нестерчук А. І.

здобувач магістерського рівня вищої освіти,
 Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ІНТЕГРАЦІЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СУЧАСНІ ERP-СИСТЕМИ

У сучасному динамічному бізнес-середовищі підприємства стикаються з потребою підвищення ефективності використання ресурсів та швидкої адаптації до нових умов. З цією метою компанії все більше впроваджують автоматизацію бізнес-процесів, застосовуючи передові технології, що є одним із найперспективніших інструментів для досягнення цих цілей.

Інноваційні ERP-системи, що використовують сучасні технології, забезпечують численні позитивні результати, такі як персоналізація продуктів і пропозицій, зростання продуктивності, автоматизація рутинних процесів та прогнозування попиту.

Серед ключових інструментів ШІ, що підприємства можуть використовувати для підвищення ефективності управління ресурсами можна визначити [1]:

1. Машинне навчання (ML) — це підможина ШІ, яка дозволяє системам самостійно навчатися на основі великих обсягів даних без явного програмування. ML використовується для аналізу історичних даних, прогнозування поведінки клієнтів та оптимізації виробничих процесів;

2. Генеративний ШІ — це технологія, що дозволяє створювати новий оригінальний контент на основі вже наявних даних. Підприємства можуть використовувати генеративний ШІ для створення креативного контенту та покращення взаємодії з клієнтами;

3. Обробка природної мови (NLP) дозволяє комп'ютерам розуміти, інтерпретувати і генерувати людську мову. Підприємства можуть використовувати NLP для автоматизації взаємодії з клієнтами, аналізу відгуків клієнтів та надання індивідуалізованих рішень;

4. Передбачувальна аналітика допомагає підприємствам приймати обґрунтовані рішення щодо запасів, виробництва та маркетингових стратегій, що дозволяє ефективніше управляти ресурсами;

5. Роботизована автоматизація процесів (RPA) використовує ML для автоматизації рутинних завдань, знижуючи навантаження на персонал;

6. Комп'ютерний зір (Vision) застосовується для обробки зображень і відео, аналізує логістичні процеси, що допомагає підвищувати загальну ефективність;

Інтеграція штучного інтелекту (ШІ) в ERP-системи демонструє значні переваги для підприємств. Дослідження серед 300 компаній показало [2, с.11]:

- зменшення часу обробки завдань на 27%.
- підвищення точності на 35% у фінансах, управлінні ланцюгами постачання, управлінні персоналом тощо.
- зниження витрат на обслуговування на 18% і підвищення коефіцієнта ефективності обладнання (OEE) на 22% після впровадження предиктивної аналітики на основі ШІ.
- зростання задоволеності клієнтів на 30% завдяки персоналізованому користувацькому досвіду.

Серед успішних практик використання штучного інтелекту можна зазначити, Walmart, який впровадивши SAP HANA, здійснив інтеграцію ШІ в свої ERP-процеси,

що дозволило оптимізувати управління запасами і покращити доступність товарів. AmerisourceBergen запровадили ШІ для автоматизації ціноутворення, а JPMorgan Chase інтегрували ШІ в моделювання фінансових ризиків [3].

Отримані результати свідчать про значний позитивний вплив інтеграції ШІ на операційну діяльність підприємств. Покращення точності процесів, зниження витрат та зростання задоволеності клієнтів підкреслюють роль ШІ як ключового інструмента для підвищення ефективності роботи.

Наразі існує різноманітні ERP-системи, які активно використовують ШІ, зокрема, Oracle ERP, Microsoft Dynamics 365, SAP S/4HANA та інші. Ці системи дозволяють підприємствам зменшити людський фактор, автоматизувати завдання та покращити процеси прийняття рішень.

Отже, інтеграція штучного інтелекту в ERP-системи значно підвищує ефективність операційної діяльності підприємств, сприяє зменшенню витрат, автоматизації рутинних процесів та покращенню якості управлінських рішень. Використання таких інструментів, як машинне навчання, передбачувальна аналітика, роботизована автоматизація процесів та обробка природної мови, дозволяє підприємствам оптимізувати управління ресурсами, підвищити точність та продуктивність, а також забезпечити персоналізований користувацький досвід. Завдяки цьому підприємства отримують конкурентні переваги на ринку, скорочуючи залежність від людського фактора та прискорюючи адаптацію до змін у бізнес-середовищі.

Список літератури

1. AI in ERP: The Next Wave of Intelligent ERP Systems. URL: <https://www.top10erp.org/blog/AI-in-erp>
2. Godbole, M. V. (2023). Revolutionizing Enterprise Resource Planning (ERP) Systems through Artificial Intelligence. International Numeric Journal of Machine Learning and Robots, 7(7), 1-15.
3. Top 4 Use Cases & Case Studies of ERP AI. AIMultiple: High Tech Use Cases & Tools to Grow Your Business. URL: <https://research.AImultiple.com/erp-AI/>

УДК 658.15:005.21

Солоненко Ю. В.

к. е. н, доц., доцент кафедри підприємництва,
корпоративної та просторової економіки

Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, Україна

Говоруха М. Р.

здобувач вищої освіти кафедри підприємництва,
корпоративної та просторової економіки

Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, Україна

СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ТОВАРИСТВА “АМПІР КАПІТАЛ”

Обґрунтування стратегій розвитку спрямоване на підвищення ефективності управління фінансовими результатами шляхом впровадження таких стратегічних кроків, як розширення асортименту послуг, збільшення клієнтської бази, оптимізація собівартості, контроль за бюджетами та впровадження методів управління справедливою вартістю активів.