

*Мезенцева О.М.,*

*здобувач*

*Кіровоградський національний технічний університет*

## **НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ**

**Постановка проблеми.** Більшість матеріальних благ, які використовуються для особистих потреб, населення отримує через торгівлю. Ринкова система господарювання, яка формується в Україні, обумовлює зміну форм та методів управління економікою підприємства, зокрема торговельних підприємств, вимагає наукових підходів до визначення ресурсного забезпечення та підвищення його ефективності. При цьому управління та регулювання розвитку підприємств торгівлі потребує створення дієвих організаційно-економічних механізмів забезпечення ефективного функціонування та використання ресурсного потенціалу суб'єктів господарювання, тому дослідження цієї проблеми на сучасному етапі розвитку торговельних підприємств є досить актуальною.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми ресурсного забезпечення діяльності підприємства, залежності між обсягом, складом ресурсів та досягнутими результатами діяльності, оцінки достатності ресурсного потенціалу для досягнення запланованих показників діяльності традиційно знаходилися у центрі уваги багатьох дослідників, серед яких можна виділити таких: Авдеєв В., Бланк І.О., Воробйова Ю.М., Голуб Н.Г., Гончарова Н.П., Краснокутська Н.С., Лапін Є.В., Мазаракі А.А., Міценко Н.Г., Новіцький В.Є., Педченко Н.С., Підлісецький Г.М., Сердак С.Є., Федонін О.В., Фесенко І.А. та ін.

Різноманітні методичні підходи до характеристики ресурсів торговельного підприємства, що наведені в економічній літературі, дають

можливість виділити елементарні ресурси (труд, капітал, активи) та диспозиційні ресурси, тобто управлінські ресурси, здатність людини (суб'єкта управління) комбінувати елементарні фактори для досягнення елементарних цілей і завдань розвитку системи, виконання функцій управління її діяльністю. Загальною ознакою забезпечення ресурсами визнається потенційна можливість їх залучення до торгівельного процесу, а також обмеженість обсягу та складу їх використання при заданому рівні розвитку підприємства.

Означені підходи стали теоретичною базою для практичних досліджень з питань ресурсів та ресурсного забезпечення господарської системи в торгівлі. Проте недостатньо уваги приділено ефективності використання ресурсного потенціалу та механізмам їх забезпечення.

**Постановка завдання.** Виходячи з вище наведеного, метою даної статті є розгляд основних видів ресурсів, визначення напрямів і заходів їх забезпечення та механізмів управління ними на підприємствах торгівлі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Результати проведених досліджень показують, що стан ресурсного потенціалу може бути описаний за допомогою кількісних та якісних характеристик. Кількісні характеристики необхідні для оцінки обсягів запасів ресурсів та швидкого їхнього зростання. Використання якісних характеристик дозволяє дати часткову або комплексну оцінку споживчих якостей та ефективності використання окремих видів ресурсів, а поняття комплексності можна застосувати для оцінки ступеня використання споживчих якостей окремих видів ресурсів у торговельному процесі, що є підґрунтям для пошуку внутрішніх резервів підвищення ефективності системи без додаткового залучення ресурсів. При цьому взаємозамінність ресурсів визначається їх поліфункціональністю, обумовлює межі заміщення одного ресурсу іншим залежно від його наявності, можливостей зростання, вартості залучення та інших чинників. Ступінь взаємозамінності ресурсів визначає можливості зниження витрат по їх використанню і відповідно – зростання прибутків залежно від співвідношення цін на окремі види ресурсів, що фактично склалося та дає можливість

обґрунтувати напрям першочергових інвестиційних вкладень підприємства до розвитку ресурсної бази.

Коло визначень ресурсного потенціалу підприємства дуже широке – від надзвичайно вузького його розуміння як річного обсягу виробництва продукції до таких загальних категорій, як соціально-економічна система [1, с. 6]. Разом з тим, ресурсний потенціал є категорією, яка встановлює можливість управління ресурсами на визначених етапах їхнього розвитку. У самому загальному вигляді сутність управління визначається як процес цілеспрямованого, планомірного впливу на конкретну систему, здійснюваного різними методами з метою підтримки її у визначеному стійкому стані або переходу в новий бажаний стан відповідно до цілей підприємства з урахуванням властивих їй об'єктивних властивостей і закономірностей [2, с. 138].

У межах формування ефективних механізмів управління та розвитку підприємств торгівлі доцільно виокремити найважливіші елементи ресурсного забезпечення суб'єктів господарювання торговельної сфери, а також розробити відповідні організаційно-економічні заходи й обґрунтувати доцільність їх запровадження на підприємствах торгівлі Кіровоградської області щодо підвищення ефективності здійснення господарської діяльності та забезпечення розвитку у довготривалій перспективі.

Проведені дослідження ресурсного забезпечення підприємств торгівлі Кіровоградської області дозволили виявити проблеми та недоліки їх використання, а саме: у забезпеченні товарними запасами, формуванні та використанні основних засобів торгівлі, оптимізації структури персоналу та забезпеченні фінансовими ресурсами.

Розглянемо перший елемент ресурсного забезпечення – товарний запас, який “являє собою масу товарів, призначену для наступного продажу, що знаходиться в сфері обігу в процесі переміщення від виробництва до споживача” [3, с. 174].

З метою підвищення ефективності формування товарних запасів підприємств торгівлі Кіровоградської області, що забезпечують якість

управління ними, запропоновано наступні організаційно-економічні заходи:

дослідження складу та структури товарних запасів, а також їх вплив на стан та динаміку активів підприємств торгівлі, їх оборотність та рентабельність, джерел фінансування запасів (особливо за рахунок позикових коштів та кредиторської заборгованості);

здійснення оцінки реального стану та ефективності використання товарних запасів підприємств торгівлі за умов інфляції;

зменшення диспропорцій асортиментних структур товарних запасів і товарообігу на підприємствах торгівлі, що дозволяє уникнути збитку на одиницю запасів і покращення їх фінансування;

дослідження ефективності управління товарними запасами підприємств торгівлі у розрізі конкурентних груп;

визначення взаємозв'язку між ефективністю управління товарними запасами та ефективністю діяльності підприємств торгівлі;

здійснення постійного моніторингу за станом та динамікою товарних запасів з урахуванням зміни чинників зовнішнього середовища (сталість економічного розвитку території, рівень інфляції, кон'юнктура споживчого ринку, рівень платоспроможності населення, обсяг споживчого кредитування населення тощо).

При реалізації наведених заходів необхідно визначити асортиментну політику підприємства. При цьому треба зазначити, що “формування асортиментної політики підприємства спрямоване на найбільш повне задоволення попиту споживачів та забезпечення умов для прибуткової діяльності підприємства” [4, с. 26], що неможливе без ефективного забезпечення підприємства товарними запасами.

Заключним етапом наведених вище заходів є контроль за виконанням поставлених завдань, що здійснюється на етапі управління товарооборотом. Цей процес полягає у порівнянні досягнутих результатів з плановими показниками, після чого вносяться необхідні корективи у попередньо розроблені плани та політику підприємства з метою забезпечення умов для

використання розробленого плану товарообороту та отримання максимально можливого обсягу доходу і прибутку [5, с. 134].

Відповідно до запропонованих заходів, політика управління товарними запасами підприємств торгівлі має базуватися на системі нормативів, що являють собою основу для забезпечення контролю товарних запасів, організації ефективного товаропостачання та визначення умов і джерел їх фінансування, враховуючи ступінь досягнення визначених цілей управління та розвитку, техніко-технічної бази та фінансових можливостей підприємств торгівлі.

Для здійснення ефективного процесу нормування товарних запасів для підприємств торгівлі нами пропонується використовувати ABC та XYZ-аналіз. При цьому необхідно обов'язково враховувати існуючі методи нормування товарних запасів, специфіку та особливості кожної товарної групи та можливості адаптації до умов підприємств торгівлі уже існуючих моделей управління товарними запасами. На наш погляд, найбільш прийнятними методами нормування товарних запасів для підприємств торгівлі є методи техніко-економічних розрахунків (для розрахунку нормативу товарних запасів для здійснення операційної діяльності), економіко-математичного моделювання (для розрахунку товарних запасів поповнення та страхової складової загального нормативу), економіко-статистичних методів (для розрахунку товарних запасів, враховуючи оптимізацію витрат з організації та здійснення нормування). Використання запропонованих методів дозволить підприємствам торгівлі розробити ефективну політику управління товарними запасами, що забезпечить налагодження процесу планування та зниження сукупних витрат, пов'язаних з управлінням ними тощо.

Враховуючи зазначене вище, пропонується схема управління ефективністю забезпечення товарними запасами підприємств торгівлі Кіровоградської області (рис. 1).

Ця схема поєднує два рівні управління ефективністю забезпечення товарними запасами підприємств торгівлі: на макрорівні та мікрорівні. На першому рівні здійснюється діагностика чинників зовнішнього середовища, а

на другому – оцінка товарних запасів.

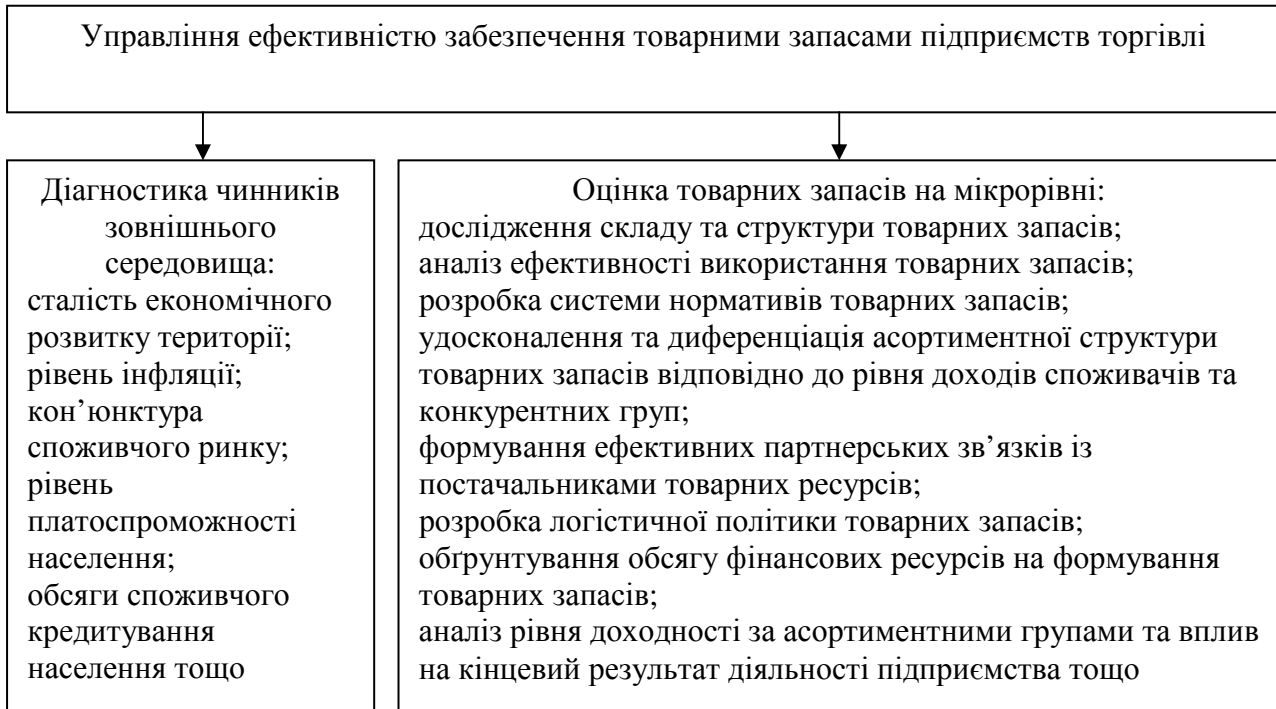


Рис. 1. Схема управління ефективністю забезпечення товарними запасами підприємств торгівлі Кіровоградської області

Важливим елементом ресурсного забезпечення підприємств торгівлі є також основні засоби торгівлі, які являють собою матеріальні засоби, що використовуються у торговельній діяльності впродовж не менше одного року, вартість яких поступово зменшується у зв'язку із фізичним або моральним зносом. Необхідно зазначити, що у сучасних умовах основні засоби торгівлі тісно пов'язані із довготерміною інвестиційною привабливістю підприємств торгівлі, тому їх ефективне формування потребує розробки відповідних організаційно-економічних заходів.

З метою підвищення ефективності формування та використання основних засобів торгівлі, що забезпечують налагодження торговельної діяльності та функціонування підприємств торгівлі, запропоновано наступні заходи:

дослідження складу та структури основних засобів торгівлі, а також їх вплив на стан та динаміку активів підприємств торгівлі;

оцінка реального стану та ефективності використання основних засобів

торгівлі, враховуючи різні методи оцінки їх вартості;

визначення оптимального співвідношення між активною та пасивною частинами основних засобів торгівлі;

розрахунок потреби у збільшенні обсягу основних засобів торгівлі, у тому числі власних та орендованих;

здійснення індексації основних засобів торгівлі, враховуючи рівень інфляції;

удосконалення амортизаційної політики;

дослідження ринку торговельного обладнання та комерційної нерухомості;

пошук джерел фінансування відтворення основних засобів торгівлі;

визначення взаємозв'язку між ефективністю управління основними засобами торгівлі та ефективністю діяльності підприємств торгівлі тощо.

Для своєчасної реалізації наведених вище заходів та визначення системи дій пропонується схема управління ефективністю забезпечення основними засобами підприємств торгівлі. Вона складається з восьми етапів: 1 – аналіз стану та руху основних засобів торгівлі; 2 – удосконалення структури основних засобів торгівлі; 3 – оцінка ефективності використання основних засобів торгівлі; 4 – визначення оптимального обсягу основних засобів торгівлі для здійснення операційної діяльності; 5 – розробка амортизаційної стратегії; 6 – маркетингова діяльність на ринку торговельного обладнання та комерційної нерухомості; 7 – діяльність з інвестиційного забезпечення оновлення основних засобів торгівлі; 8 – отримання позитивного економічного результату. За цими етапами здійснюється процес формування оптимальної структури основних засобів торгівлі та забезпечується ефективне їх управління. Необхідно зазначити, що така схема управління може бути запроваджена суб'єктами господарювання торговельної сфери незалежно від організаційно-правової форми власності та обсягів діяльності, оскільки дозволяє здійснити усі необхідні заходи, починаючи із дослідження стану та руху основних засобів торгівлі і завершуючи визначенням позитивного економічного результату за

відповідним методичним інструментарієм; на практиці це дозволить підприємствам торгівлі визначити оптимальний обсяг основних засобів відповідно до операційної діяльності, скоротити витрати на їх утримання (впроваджуючи гнучку амортизаційну політику, використовуючи лізинг торговельного обладнання, оренду площ), постійно удосконалювати рівень техніко-технологічного забезпечення процесу торгівлі.

У сучасних умовах вирішальним елементом ресурсного забезпечення підприємств торгівлі є персонал. Бланк І. О. зазначає, що “вирізняльною особливістю підприємств торгівлі є великий обсяг трудових операцій, безпосередньо пов’язаних із обслуговуванням покупців і вимагаючий прямого контакту з ними. А ці операції важко піддаються механізації і автоматизації, що і визначає велику частку витрат живої праці (в загальній сумі витрат обігу роздрібних торговельних підприємств витрати на утримання персоналу складають 40-50%)” [6, с. 115]. А це, в свою чергу, потребує удосконалення процесу управління персоналом, включаючи такий напрям як його підготовка і перепідготовка.

З метою підвищення ефективності формування персоналу підприємств торгівлі запропоновано наступні організаційно-економічні заходи:

дослідження складу, структури та руху персоналу підприємств торгівлі за різними класифікаційними ознаками, а також їх вплив на результати господарської діяльності;

оцінка ефективності використання персоналу підприємств торгівлі;

визначення оптимальної чисельності персоналу для різних напрямів господарської діяльності підприємств торгівлі;

удосконалення організаційно-управлінської структури підприємств торгівлі та вибір найбільш ефективної;

розробка системи мотивації та стимулювання персоналу підприємств торгівлі;

дослідження кон’юнктури ринку трудових ресурсів;

формування фінансового бюджету на управління персоналом;



визначення взаємозв'язку між ефективністю управління персоналом та ефективністю діяльності підприємств торгівлі тощо.

Враховуючи зазначене вище, розроблено схему механізму формування персоналу для підприємств торгівлі Кіровоградської області (рис. 2), який передбачає оптимізацію чисельності працівників відповідно до торговельного процесу.



Рис. 2. Формалізована схема механізму формування персоналу підприємств торгівлі Кіровоградської області

Реалізація наведеного механізму формування персоналу дозволяє підприємствам торгівлі визначити якісні і кількісні характеристики працівників, здійснити пошук трудових ресурсів із зовнішніх джерел, а також сформувати відповідний кадровий резерв із внутрішніх джерел (особливо на керівні посади вищого і середнього рівня управління), що у цілому забезпечить досягнення оптимальної чисельності персоналу для здійснення ефективної господарської діяльності.

В умовах ринку, навіть маючи достатню наявність на підприємстві основних фондів та кадрів, підприємство іноді не здатне функціонувати, оскільки не має необхідної суми готівкових грошових коштів (фінансових ресурсів) [7, с. 65]. Тому, важливим елементом ресурсного забезпечення підприємств торгівлі є також фінанси, що утворюються з власних та залучених (як внутрішніх, так і зовнішніх) грошових коштів, які формують інші ресурси та активи й ефективно використовуються у процесі здійснення торговельної діяльності.

Фінансові ресурси (фінансовий потенціал) – сукупність грошових коштів та надходжень, які є в розпорядженні підприємства для виконання фінансових зобов'язань, здійснення витрат на відтворення підприємства та стимулювання працівників [8, с. 195]. Необхідно зазначити, що у сучасних умовах підприємства торгівлі усе частіше відчують додаткову потребу у грошових коштах з метою формування товарних запасів. На наш погляд, це можливо забезпечити за рахунок внутрішніх (кредиторської заборгованості) та зовнішніх (комерційні і банківські кредити) джерел фінансування. Ефективним інструментом фінансування є використання кредиторської заборгованості, оскільки вартість такого фінансового ресурсу дешева, але при цьому товарні запаси мають бути швидко реалізовані, оскільки вона є короткотерміновим фінансовим джерелом. Крім того, для підприємств торгівлі може мати місце комерційний кредит, який надається контрагентом у вигляді відстрочки в оплаті за надані товари і може мати різну вартість.

З метою підвищення ефективності забезпечення підприємств торгівлі фінансовими ресурсами запропоновано наступні заходи: дослідження структури фінансових ресурсів; здійснення аналізу фінансового стану; оцінка ефективності використання фінансових ресурсів; визначення оптимального обсягу фінансових ресурсів; дослідження кон'юнктури ринку фінансових ресурсів; визначення фінансового лівериджу; формування фінансових потоків та витрат; розробка ефективної фінансової політики та оптимізації витрат обігу; визначення фінансових результатів від здійснення торговельної діяльності

суб'єктами господарювання тощо.

Для своєчасної реалізації наведених вище заходів та визначення системи дій можуть бути застосовані рекомендації Бланка І. О., який пропонує використовувати наступні алгоритми дій при встановлених відхиленнях фактичних результатів фінансової діяльності від передбачуваних: “а) “нічого не робити” – це форма реагування передбачається у тих випадках, коли розмір відхилення значно нижчий за величину встановленого критичного критерію; б) “усунути відхилення” – така система дій передбачає розробку заходів щодо забезпечення виконання цільових, нормативних чи планових показників; в) “змінити систему нормативних чи планових показників” – така система дій провадиться в тих випадках, коли виконання встановлених нормативних чи планових показників є нереальним” [6, с. 386].

Аналогічно наведеним вище схемам управління ресурсами розробляється схема формування та ефективного використання фінансових ресурсів.

**Висновки з проведеного дослідження.** Запропоновані в статті основні напрями підвищення ефективності ресурсного забезпечення підприємств торгівлі Кіровоградської області передбачають ефективне формування товарних запасів, основних засобів торгівлі, персоналу та фінансів, що проявляються у розробці відповідних організаційно-економічних заходів, використанні сучасного методичного інструментарію їх оцінки, системах управління ними тощо. Запровадження запропонованих шляхів підвищення ефективності управління кожного елементу ресурсного потенціалу підприємств торгівлі дозволить оптимізувати витрати на їх формування та використання, а також забезпечити розвиток даних суб'єктів господарювання у перспективі та підвищити конкурентоспроможність на споживчому ринку.

Перспективи подальших наукових досліджень у цьому напрямку полягають у вирішенні таких питань, як розробка організаційно-економічних заходів та схем управління іншими видами ресурсного забезпечення підприємств торгівлі та розробка спрощеної системи оцінки ресурсного забезпечення з метою підвищення ефективності їх формування та

використання.

### ***Бібліографічний список***

1. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібн. / Н.С. Краснокутська. – К.: Вид-во ЦНЛ, 2005. – 352 с.
2. Фесенко І. А. Організаційно-економічний механізм управління ресурсним потенціалом вугледобувних підприємств / І. А. Фесенко // Вісник економічної науки України. – 2010. – № 1. – С. 138-142.
3. Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства. Підручник для вузів / А. А. Мазаракі, Н. М. Ушакова, Л. О. Лігоненко : під ред. проф. Н. М. Ушакової. – К.: Хрещатик, 1999. – 800 с.
4. Козін С.В. Організаційна система збутової мережі торговельного підприємства / С. В. Козін // Маркетинг в Україні. – 2003. – № 3. – С. 26.
5. Гуляєва Н. М. Управління формуванням та використанням основних фондів торговельного підприємства / Н. М. Гуляєва. – К.: КНТЕУ, 2000. – С. 132-135.
6. Бланк И. А. Торговый менеджмент / И. А. Бланк. – К.: Украинско-финский институт менеджмента и бизнеса, 1997. – 408 с.
7. Підлісецький Г. М. Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємств / Г. М. Підлісецький // Економіка АПК. – 2008. – № 5. – С. 65-66.
8. Міценко Н. Г. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, структура, стратегія використання / Н. Г. Міценко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.9. – С. 193-198.

### **Анотація**

Розглянуто сутність та зміст основних елементів ресурсного забезпечення підприємств торгівлі (товарні запаси, основні засоби, персонал та фінансові ресурси), визначено напрями та організаційно-економічні заходи підвищення їх ефективності. Запропоновано схеми управління ефективністю забезпечення

товарними запасами та основними засобами, а також механізм формування персоналу підприємств торгівлі Кіровоградської області.

*Ключові слова: ресурсний потенціал, елементи ресурсного забезпечення, механізми управління та розвитку, організаційно-економічні заходи, ефективність ресурсного забезпечення.*

#### **Аннотация**

Рассмотрены сущность и содержание основных элементов ресурсного обеспечения предприятий торговли (товарные запасы, основные средства, персонал и финансовые ресурсы), определены направления и организационно-экономические мероприятия повышения их эффективности. Предложены схемы управления эффективностью обеспечения товарными запасами и основными средствами, а также механизм формирования персонала предприятий торговли Кировоградской области.

*Ключевые слова: ресурсный потенциал, элементы ресурсного обеспечения, механизмы управления и развития, организационно-экономические мероприятия, эффективность ресурсного обеспечения.*

#### **Annotation**

The article shows the basic essence and the context of the main elements of trade enterprises input (stock in trade, capital means, personnel, financial resources). The article also gives the directions and structural-economic measures to raise their effectiveness. It suggests the schemes of managing the effectiveness of stock in trade and capital means supplies/ The article reveals the mechanism of personnel forming at the trade enterprises in Kirovograd region.

*Key words: potential resources, elements of input, mechanism of management and development, structural-economic measures, effectiveness of input.*