

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

«До захисту допущено»  
Завідувач кафедри  
д.е.н., професор  
\_\_\_\_\_ Галина ЗАПІША  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2026 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»  
освітньої програми «Менеджмент»  
за спеціальністю «073 Менеджмент»

**УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ**  
**ТОВ « АТБ-МАРКЕТ» МАГАЗИН «ПРОДУКТИ 1282»**

Науковий керівник: к.е.н., доцент  
Ольга ЄВТУШОК

---

Рецензент: к.е.н., в.о. декана факультету економіки  
та управління Одеського державного аграрного  
університету  
Марина КАЛЮЖНА

---

Виконав здобувач першого (бакалаврського) рівня  
вищої освіти заочної форми навчання освітньо-  
професійної програми «Менеджмент»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Олена ГОЛУБЕНКО \_\_\_\_\_

*Засвідчую, що кваліфікаційна робота містить  
результати власних досліджень. Використання  
ідей і текстів інших авторів має посилання на  
відповідне джерело \_\_\_\_\_ Олена ГОЛУБЕНКО*

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри менеджменту**

**Галина ЗАПІША**

**«06» листопада 2025 р.**

**З А В Д А Н Н Я**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧКИ**

**Олени ГОЛУБЕНКО**

1. **Тема роботи:** *«Управління матеріальними ресурсами ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти 1282»»; керівник роботи: к.е.н., доцент Ольга ЄВТУШОК, затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету № 220 від «06» листопада 2025 р.*

2. **Строк подання студенткою кваліфікаційної роботи** *«03» червня 2026 р.*

3. **Об'єкт дослідження:** *процес управління матеріальними ресурсами підприємства.*

4. **Предмет дослідження:** *теоретичні і методичні аспекти управління матеріальними ресурсами підприємства та прикладні механізми підвищення ефективності їх використання в підприємствах. Поглиблені дослідження здійснювалися на прикладі управлінських процесів в ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти 1282».*

5. **Перелік завдань, які потрібно розробити:**

5.1. Теоретико-методичний розділ:

– висвітлити сутність та економічне значення матеріальних ресурсів у діяльності підприємства;

– розглянути основні принципи управління та класифікацію матеріальних ресурсів підприємства;

– узагальнити методичні підходи до оцінки ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства.

5.2. Аналітичний розділ:

– дослідити організаційно-економічну характеристику ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти 1282»;

– провести аналіз складу, структури та руху матеріальних ресурсів підприємства;

– здійснити оцінювання ефективності системи управління матеріальними ресурсами ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти 1282».

**5.3. Рекомендаційно-розрахунковий розділ:**

– розробити заходи щодо підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства;

– обґрунтувати впровадження сучасних методів контролінгу у системі управління матеріальними ресурсами;

– запропонувати шляхи удосконалення організації постачання та використання матеріальних ресурсів підприємства.

**6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:**

**6.1. До теоретико-методичного розділу:**

*Наукові підходи до трактування поняття «матеріальні ресурси».*

*Роль і значення управління матеріальними ресурсами в діяльності підприємства.*

*Класифікація матеріальних ресурсів підприємства.*

*Система управління матеріальними ресурсами підприємства.*

*Етапи проведення аналізу забезпеченості та ефективності використання матеріальних ресурсів.*

**6.2. До аналітичного розділу:**

*Організаційна структура управління ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти 1282».*

*Основні показники господарської діяльності підприємства.*

*Динаміка товарообороту підприємства.*

*Склад, структура та рух матеріальних ресурсів підприємства.*

*Показники забезпеченості матеріальними ресурсами.*

*Показники ефективності використання матеріальних ресурсів.*

*Оцінка системи управління матеріальними ресурсами підприємства.*

**6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:**

*Заходи щодо підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів.*

*Схема впровадження системи контролінгу матеріальних ресурсів.*

*План реалізації запропонованих заходів.*

*Прогнозні показники діяльності підприємства.*

*Економічна ефективність запропонованих заходів.*

**7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи:** наукові статті з основних питань управління матеріальними ресурсами підприємства, підручники та навчальні посібники, річна фінансова та статистична звітність ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», матеріали системи YouControl, нормативно-правова база України, внутрішня документація підприємства, результати власних досліджень автора.

**8. Дата видачі завдання:** 06.11.2025 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи                                        | Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи | Кількість кредитів | Примітка |
|-------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|--------------------|----------|
| 1     | Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження                           | 1.11.25 – 5.11.25                             | 0,2                |          |
| 2     | Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи       | 06.11.25                                      | 0,1                |          |
| 3     | Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи | 12.11.25                                      | 0,1                |          |
| 4     | Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи                   | 13.11.25 – 10.02.26                           | 1                  |          |
| 5     | Вивчення матеріалів базових підприємств                                    | 11.02.26– 15.03.26                            | 0,5                |          |
| 6     | Написання другого (аналітичного) розділу роботи                            | 15.03.26– 15.04.26                            | 1                  |          |
| 7     | Написання третього (проектно-розрахункового) розділу роботи                | 15.04.26– 12.05.26                            | 1                  |          |
| 8     | Написання висновків, списку літератури                                     | 12.05.26 – 20.05.26                           | 0,3                |          |
| 9     | Перевірка роботи науковим керівником                                       | 20.05.26– 25.05.26                            | 0                  |          |
| 10    | Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника                   | 25.05.26 – 02.06.26                           | 0,3                |          |
| 11    | Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал                    | 03.06.26                                      | 0,1                |          |
| 12    | Подання кваліфікаційної роботи на кафедру                                  | 4.06.26– 10.06.26                             | 0                  |          |
| 14    | Перевірка роботи на оригінальність                                         | 10. 06.26 – 14.06.26                          | 0,5                |          |
| 15    | Попередній захист на кафедрі                                               | 15.06.26– 18.06.26                            | 0,4                |          |
| 16    | Рецензування кваліфікаційної роботи                                        | 18.06.26 – 22.06.26                           | 0                  |          |
| 17    | Захист кваліфікаційної роботи                                              | 23.06.26– 27.06.26                            | 1,5                |          |
|       | Всього                                                                     |                                               | 4,5                |          |

Здобувачка ОС «бакалавр» \_\_\_\_\_ Олена ГОЛУБЕНКО

Наукова керівниця: \_\_\_\_\_ Ольга ЄВТУШОК

Гарант ОП: \_\_\_\_\_ Ганна ДІДУР

## РЕФЕРАТ

**Голубенко О.В. Управління матеріальними ресурсами ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти 1282». – На правах рукопису.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2026.

*Актуальність теми.* В умовах посилення конкуренції на ринку роздрібної торгівлі, динамічних змін споживчого попиту та необхідності забезпечення безперебійного товаропостачання особливого значення набуває ефективне управління матеріальними ресурсами підприємства. Матеріальні ресурси є основою функціонування торговельних підприємств, оскільки забезпечують формування товарних запасів, організацію логістичних процесів та підтримання належного рівня обслуговування споживачів. Раціональне використання матеріальних ресурсів сприяє зниженню витрат, прискоренню оборотності оборотних коштів, підвищенню прибутковості та конкурентоспроможності підприємства. У сучасних умовах цифровізації економіки важливого значення набуває впровадження сучасних методів контролінгу, автоматизованих систем управління запасами та логістичних технологій, що дозволяють підвищити ефективність використання матеріальних ресурсів. Це обумовлює актуальність дослідження питань удосконалення системи управління матеріальними ресурсами ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти 1282».

Проблемам управління матеріальними ресурсами, логістики, ресурсного забезпечення та підвищення ефективності використання ресурсів присвячені праці багатьох вітчизняних і зарубіжних учених, зокрема І. Бланка, Л. Лігоненко, О. Кузьміна, В. Савчука, М. Пушкаря, С. Покропивного, Ф. Котлера, М. Портера та інших. Разом із тим потребують подальшого дослідження практичні аспекти удосконалення системи управління матеріальними ресурсами підприємств роздрібної торгівлі в сучасних умовах господарювання.

*Метою кваліфікаційної роботи є* дослідження теоретичних засад, аналіз сучасного стану та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управління матеріальними ресурсами ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти 1282» для підвищення ефективності його діяльності.

*Відповідно до поставленої мети в роботі вирішувалися такі завдання:*

- дослідити сутність та економічне значення матеріальних ресурсів у діяльності підприємства;
- розглянути основні принципи управління та класифікацію матеріальних ресурсів підприємства;
- узагальнити методичні підходи до оцінки ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства;
- дослідити організаційно-економічну характеристику ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти 1282»;

- провести аналіз складу, структури та руху матеріальних ресурсів підприємства;
- здійснити оцінювання ефективності системи управління матеріальними ресурсами підприємства;
- розробити заходи щодо підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів;
- обґрунтувати впровадження сучасних методів контролінгу у системі управління матеріальними ресурсами;
- запропонувати шляхи удосконалення організації постачання та використання матеріальних ресурсів підприємства.

*Об'єкт дослідження: процес управління матеріальними ресурсами підприємства.*

*Предмет дослідження: теоретичні і методичні аспекти управління матеріальними ресурсами підприємства та прикладні механізми підвищення ефективності їх використання в підприємствах. Поглиблені дослідження здійснювалися на прикладі управлінських процесів в ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти 1282». Методи дослідження.*

Теоретичною та методологічною основою дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання. У роботі використано методи аналізу і синтезу, порівняння, узагальнення, економічного аналізу, графічний та табличний методи. Для оцінки ефективності використання матеріальних ресурсів застосовано коефіцієнтний метод, метод фінансово-економічного аналізу та економіко-математичні розрахунки.

*Зміст роботи.* У першому розділі «Теоретичні основи управління матеріальними ресурсами підприємства» досліджено сутність та економічне значення матеріальних ресурсів у діяльності підприємства, розглянуто принципи управління та класифікацію матеріальних ресурсів, узагальнено методичні підходи до оцінки ефективності їх використання.

У другому розділі «Аналіз системи управління матеріальними ресурсами ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти 1282»» наведено організаційно-економічну характеристику підприємства, проведено аналіз складу, структури та руху матеріальних ресурсів, здійснено оцінювання ефективності системи управління матеріальними ресурсами.

У третьому розділі «Напрями удосконалення управління матеріальними ресурсами ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти 1282»» розроблено заходи щодо підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів, обґрунтовано впровадження сучасних методів контролінгу та запропоновано шляхи удосконалення організації постачання й використання матеріальних ресурсів підприємства.

*Джерелами інформації* слугували наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, законодавчі та нормативно-правові акти України, статистична та фінансова звітність ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», матеріали системи YouControl, внутрішня документація підприємства та результати власних досліджень автора.

*Практична значущість роботи* полягає в розробленні рекомендацій щодо підвищення ефективності управління матеріальними ресурсами підприємства, удосконалення системи контролю товарних запасів, оптимізації процесів постачання та використання сучасних методів контролінгу, що сприятиме покращенню фінансових результатів діяльності підприємства.

*Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.* Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладено на 88 сторінках комп'ютерного тексту. Кваліфікаційна робота містить 24 таблиці, 10 рисунків та 3 додатки. Бібліографічний список використаних джерел налічує 58 найменувань і викладений на 5 сторінках.

*Ключові слова:* матеріальні ресурси, товарні запаси, управління ресурсами, логістика, постачання, контролінг, ефективність використання ресурсів, оборотність запасів, торговельне підприємство, менеджмент.

|                                                                                                                    |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ЗМІСТ                                                                                                              |     |
| ВСТУП                                                                                                              | 3   |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ<br>РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА                                      | 6   |
| 1.1. Сутність та економічне значення матеріальних ресурсів у<br>діяльності підприємства                            | 6   |
| 1.2. Основні принципи управління та класифікація матеріальних<br>ресурсів підприємства                             | 13  |
| 1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності використання<br>матеріальних ресурсів підприємства                   | 26  |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ<br>РЕСУРСАМИ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» МАГАЗИН «ПРОДУКТИ-1282»             | 33  |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АТБ-<br>МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282»                          | 33  |
| 2.2. Аналіз складу, структури та руху матеріальних ресурсів<br>підприємства                                        | 42  |
| 2.3 Оцінювання ефективності системи управління матеріальними<br>ресурсами ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» | 53  |
| РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ<br>МАТЕРІАЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» МАГАЗИН<br>«ПРОДУКТИ-1282»   | 65  |
| 3.1. Розробка заходів щодо підвищення ефективності використання<br>матеріальних ресурсів підприємства              | 65  |
| 3.2. Впровадження сучасних методів контролінгу у системі<br>управління матеріальними ресурсами                     | 72  |
| 3.3. Шляхи удосконалення організації постачання та використання<br>матеріальних ресурсів підприємства              | 75  |
| ВИСНОВКИ                                                                                                           | 88  |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ                                                                                         | 91  |
| ДОДАТКИ                                                                                                            | 101 |



## ВСТУП

*Актуальність теми.* В умовах посилення конкуренції, динамічних змін ринкового середовища та зростання вимог споживачів до якості обслуговування особливого значення набуває ефективне управління матеріальними ресурсами підприємств торгівлі. Матеріальні ресурси є важливою складовою господарської діяльності підприємства, оскільки забезпечують безперервність процесу товаропостачання, формування товарних запасів та задоволення потреб споживачів. Рациональне управління матеріальними ресурсами сприяє підвищенню ефективності використання оборотного капіталу, оптимізації витрат, зменшенню втрат від надлишкових запасів та підвищенню прибутковості діяльності підприємства.

У сучасних умовах функціонування підприємств роздрібно́ї торгівлі особливої актуальності набувають питання оптимізації товарних запасів, удосконалення логістичних процесів, забезпечення безперебійного постачання продукції та впровадження сучасних інформаційних технологій управління ресурсами. Для торговельних підприємств ефективність управління матеріальними ресурсами безпосередньо впливає на рівень товарообігу, конкурентоспроможність, якість обслуговування покупців та фінансові результати діяльності.

Вагомий внесок у дослідження теоретичних та практичних аспектів управління матеріальними ресурсами зробили такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як І. Бланк, Л. Лігоненко, О. Кузьмін, В. Савчук, М. Пушкар, С. Покропивний, Ф. Котлер, М. Портер та інші. У їхніх працях розглянуто питання управління запасами, логістики, ресурсного забезпечення підприємств та підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів.

*Метою кваліфікаційної роботи* є дослідження теоретичних засад, аналіз сучасного стану та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управління матеріальними ресурсами ТОВ «АТБ-Маркет»

магазин «Продукти 1282» для підвищення ефективності його діяльності.

Для досягнення поставленої мети визначено такі *завдання*:

- дослідити теоретичні аспекти управління матеріальними ресурсами в діяльності торговельного підприємства;
- розглянути сучасні підходи та методи управління матеріальними ресурсами;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти 1282»;
- провести аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства;
- оцінити склад, структуру та ефективність використання матеріальних ресурсів підприємства;
- дослідити систему формування та управління товарними запасами;
- розробити заходи щодо підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів;
- обґрунтувати напрями удосконалення системи управління матеріальними ресурсами на підприємстві;
- оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.

*Об'єктом дослідження є процес управління матеріальними ресурсами підприємства.*

*Предметом дослідження є* теоретичні і методичні аспекти управління матеріальними ресурсами підприємства та прикладні механізми підвищення ефективності їх використання в підприємствах. Поглиблені дослідження здійснювалися на прикладі управлінських процесів в ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти 1282»

У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано методи аналізу та синтезу, порівняння, економічного аналізу, узагальнення, графічний та табличний методи дослідження. Для оцінки ефективності використання матеріальних ресурсів застосовано методи фінансово-економічного аналізу, коефіцієнтний метод та економіко-математичні розрахунки.

Теоретико-методологічною основою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління матеріальними ресурсами, логістики та менеджменту, законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні матеріали, фінансова звітність та внутрішня документація ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти 1282». Також використано сучасні наукові публікації, електронні інформаційні ресурси та аналітичні матеріали щодо особливостей управління матеріальними ресурсами підприємств роздрібної торгівлі.

*Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.* Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладено на 82 сторінках комп'ютерного тексту. Кваліфікаційна робота містить 24 таблиці, 10 рисунків та 3 додатки. Бібліографічний список використаних джерел налічує 61 найменування і викладений на 5 сторінках.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

#### **1.1. Сутність та економічне значення матеріальних ресурсів у діяльності підприємства**

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня забезпеченості матеріальними ресурсами та ефективності їх використання. Матеріальні ресурси є важливою складовою ресурсного потенціалу підприємства, оскільки забезпечують безперервність виробничих і торговельних процесів, формування запасів та досягнення стратегічних цілей розвитку суб'єкта господарювання [1]. В умовах посилення конкуренції та цифрової трансформації економіки питання раціонального управління матеріальними ресурсами набуває особливої актуальності, оскільки від цього залежить ефективність використання оборотного капіталу та фінансова стійкість підприємства [57].

Матеріальні ресурси являють собою сукупність матеріальних цінностей, що використовуються підприємством у процесі здійснення господарської діяльності. До їх складу належать сировина, основні та допоміжні матеріали, паливо, тара, запасні частини, малоцінні та швидкозношувані предмети, а також товарні запаси, які забезпечують безперервність операційної діяльності підприємства [39]. Вони є матеріальною основою створення продукції, виконання робіт і надання послуг, а тому безпосередньо впливають на результати господарської діяльності підприємства [53].

В економічній літературі матеріальні ресурси розглядаються як один із ключових елементів ресурсного забезпечення підприємства, від рівня організації якого залежить ефективність функціонування всієї господарської системи. Управління матеріальними ресурсами передбачає планування

потреби в ресурсах, організацію їх постачання, контроль за використанням та оцінку ефективності їх використання [27; 37]. Від якості управлінських рішень у цій сфері залежить рівень витрат підприємства, швидкість обороту ресурсів та конкурентоспроможність на ринку [58].

Особливого значення матеріальні ресурси набувають у діяльності підприємств роздрібної торгівлі, оскільки основною складовою їх матеріальних ресурсів виступають товарні запаси [5, с. 104]. Для торговельних підприємств підтримання оптимального обсягу запасів є необхідною умовою забезпечення стабільного товарообігу та задоволення споживчого попиту. Недостатній рівень запасів може призвести до втрати покупців та скорочення доходів, тоді як надлишкове накопичення товарів спричиняє додаткові витрати на їх зберігання та обслуговування [23; 39].

Економічне значення матеріальних ресурсів полягає в тому, що вони забезпечують безперервність діяльності підприємства та створюють передумови для отримання прибутку. Раціональне використання матеріальних ресурсів сприяє зниженню витрат, прискоренню оборотності активів, підвищенню продуктивності праці та покращенню фінансових результатів діяльності підприємства [8]. Саме тому ефективність використання матеріальних ресурсів є одним із найважливіших критеріїв оцінки результативності господарської діяльності підприємства [55].

Водночас сучасні підходи до управління матеріальними ресурсами ґрунтуються на використанні логістичних принципів, цифрових технологій та інтегрованих інформаційних систем, які дозволяють оптимізувати процеси закупівлі, зберігання та використання ресурсів [1; 57]. Використання сучасних інструментів управління сприяє підвищенню прозорості руху матеріальних ресурсів, скороченню непродуктивних витрат та забезпеченню ефективного контролю за їх використанням [53].

Для підприємств торговельної мережі ефективне управління матеріальними ресурсами є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку. Оптимізація товарних

запасів, удосконалення логістичних процесів та впровадження сучасних методів контролю за використанням ресурсів дозволяють підвищити ефективність діяльності підприємства та забезпечити високий рівень обслуговування споживачів [7].

Таким чином, матеріальні ресурси є важливою складовою ресурсного потенціалу підприємства та визначальним фактором його ефективного функціонування. Раціональне управління матеріальними ресурсами забезпечує безперервність господарської діяльності, підвищення економічної ефективності та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку, що обумовлює необхідність постійного вдосконалення механізмів їх формування, використання та контролю [37; 57].

Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від раціонального використання матеріальних ресурсів, їх своєчасного поповнення та оптимального розподілу між окремими напрямками господарської діяльності. Збалансоване використання ресурсів дозволяє мінімізувати витрати, підвищити продуктивність праці та забезпечити стабільність функціонування підприємства в умовах конкурентного середовища. Для забезпечення безперервності діяльності підприємство повинно постійно отримувати необхідні матеріальні ресурси, які є основою виробничих, торговельних та сервісних процесів [1].

Безперебійне постачання матеріальних ресурсів є важливою передумовою ефективного функціонування підприємства. До складу матеріальних ресурсів належать сировина, основні та допоміжні матеріали, паливо, запасні частини, тара, комплектуючі вироби, малоцінні та швидкозношувані предмети, а також товарні запаси. Порушення процесів постачання або неефективне використання ресурсів можуть призвести до зростання витрат, зниження якості обслуговування споживачів та погіршення фінансових результатів діяльності підприємства [53].

Окрім своєчасного постачання, важливе значення має оптимальна кількість та якість матеріальних ресурсів [9; 23]. Саме тому сучасні

підприємства приділяють значну увагу удосконаленню системи постачання та контролю використання матеріальних ресурсів [55].

З метою уточнення сутності поняття «матеріальні ресурси» доцільно розглянути підходи різних науковців до його трактування. Аналіз наукової літератури свідчить, що матеріальні ресурси є важливою складовою ресурсного потенціалу підприємства та необхідною умовою здійснення виробничої діяльності. Узагальнення основних наукових підходів до визначення цього поняття наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Сутність поняття «матеріальні ресурси» у наукових джерелах

| Поняття             | Визначення поняття                                                                                                                              |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Матеріальні ресурси | Сукупність ресурсів у натурально-речовій формі, що використовуються в господарській діяльності підприємства та забезпечують його функціонування |
| Матеріальні ресурси | Матеріальні цінності підприємства, які використовуються в процесі виробництва, обігу та надання послуг                                          |
| Матеріальні ресурси | Запаси сировини, матеріалів, палива, тари, комплектуючих та інших ресурсів, необхідних для здійснення господарської діяльності                  |
| Матеріальні ресурси | Важлива складова системи менеджменту підприємства, що забезпечує ефективність операційної діяльності та досягнення стратегічних цілей           |
| Матеріальні ресурси | Сукупність ресурсів, що формують матеріальну основу діяльності підприємства та впливають на його економічні результати                          |
| Матеріальні ресурси | Об'єкт управління, який потребує планування, контролю та оптимізації в умовах сучасного ринкового середовища                                    |

*Побудовано автором з використанням джерел [1;39; 55; 58].*

Проведений аналіз свідчить, що єдиного підходу до трактування поняття «матеріальні ресурси» у науковій літературі не існує. Одні автори розглядають їх як сукупність матеріальних цінностей підприємства, інші акцентують увагу на їх ролі як складової ресурсного потенціалу або об'єкта управління [57]. Незважаючи на відмінності в підходах, усі дослідники підкреслюють важливе значення матеріальних ресурсів для забезпечення ефективного функціонування підприємства [1; 53].

Таким чином, матеріальні ресурси являють собою сукупність матеріально-речових елементів, які використовуються у процесі господарської діяльності та забезпечують створення продукції, виконання робіт і надання послуг. Раціональне управління матеріальними ресурсами сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства, оптимізації витрат, покращенню фінансових результатів та зміцненню конкурентних позицій на ринку [8].

Матеріальні ресурси мають важливе значення для забезпечення стабільного розвитку підприємства, оскільки виступають основою формування його ресурсного потенціалу та забезпечують безперервність виробничих і господарських процесів. Саме від рівня забезпеченості підприємства необхідними матеріальними ресурсами, своєчасності їх надходження та ефективності використання значною мірою залежить результативність функціонування суб'єкта господарювання. Недостатнє забезпечення ресурсами може призвести до перебоїв у виробництві, зниження обсягів випуску продукції та погіршення фінансових показників, тоді як їх надлишок спричиняє додаткові витрати на зберігання та обслуговування запасів.

Ефективне управління матеріальними ресурсами передбачає планування потреби в них, організацію постачання, контроль за рухом і використанням ресурсів, а також пошук шляхів зниження матеріальних витрат без погіршення якості продукції. Важливим завданням управління є забезпечення оптимального співвідношення між обсягом ресурсів та результатами діяльності підприємства, що дозволяє підвищити продуктивність праці, прискорити оборотність оборотних коштів і зміцнити фінансову стійкість підприємства.

Крім того, матеріальні ресурси безпосередньо впливають на собівартість продукції, рівень прибутковості, конкурентоспроможність та можливості подальшого розвитку підприємства. Тому раціональна організація процесів їх формування, використання та контролю є важливою передумовою підвищення



ефективності господарської діяльності в цілому. Основні напрями впливу матеріальних ресурсів на діяльність підприємства доцільно представити графічно на рис. 1.1.



Рисунок 1.1– Роль і значення управління матеріальними ресурсами в діяльності підприємства.

*Сформовано автором на основі джерел [1; 55; 57; 58].*

Отже, матеріальні ресурси є важливою складовою активів підприємства, що мають матеріально-речову форму та перебувають під його контролем. Вони характеризуються високою мобільністю та постійною участю у господарських процесах, забезпечуючи здійснення виробничої діяльності, надання послуг, виконання робіт, а також задоволення адміністративних і господарських потреб підприємства. У процесі використання матеріальні ресурси сприяють створенню доданої вартості та формуванню доходу підприємства. Їх ефективне використання забезпечує безперервність операційної діяльності, стабільність функціонування підприємства та досягнення запланованих економічних результатів. Крім того, раціональне управління цими ресурсами сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню виробничих витрат, зміцненню конкурентних позицій

підприємства та створює передумови для його сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

## **1.2. Основні принципи управління та класифікація матеріальних ресурсів підприємства**

Ефективне функціонування сучасного підприємства значною мірою залежить від якості управління його ресурсним забезпеченням. У системі ресурсів підприємства особливе місце займають матеріальні ресурси, оскільки саме вони створюють матеріальну основу здійснення господарської діяльності та забезпечують безперервність операційних процесів. Від рівня забезпеченості матеріальними ресурсами, ефективності їх використання та організації управління ними залежить результативність діяльності підприємства, його фінансова стійкість і конкурентоспроможність на ринку [1].

У процесі господарської діяльності підприємство використовує різні види ресурсів, серед яких виділяють матеріальні, фінансові, трудові та інформаційні. Усі вони перебувають у тісному взаємозв'язку та взаємодії, формуючи єдину систему ресурсного забезпечення підприємства. При цьому матеріальні ресурси виступають основою здійснення виробничих, торговельних та логістичних процесів, фінансові ресурси забезпечують фінансування діяльності підприємства, трудові ресурси визначають рівень продуктивності праці, а інформаційні ресурси створюють основу для прийняття ефективних управлінських рішень [57].

Особливість матеріальних ресурсів полягає в тому, що вони безпосередньо беруть участь у процесі створення продукції, виконання робіт або надання послуг. У процесі використання вони повністю або частково споживаються, змінюють свою натурально-речову форму та переносять власну вартість на кінцевий результат діяльності підприємства. Саме тому ефективність управління матеріальними ресурсами значною мірою визначає

рівень витрат підприємства та його фінансові результати [39].

В умовах посилення конкуренції та динамічних змін ринкового середовища особливого значення набуває система управління матеріальними ресурсами, яка передбачає комплекс взаємопов'язаних заходів щодо планування потреби в ресурсах, організації постачання, зберігання, використання та контролю за їх рухом. Основною метою такого управління є забезпечення підприємства необхідними ресурсами у потрібному обсязі, належної якості та в потрібний час при мінімальних витратах [53].

У сучасній практиці управління матеріальними ресурсами застосовуються принципи системності, комплексності, безперервності, економічності, гнучкості та контролю. Принцип системності передбачає розгляд матеріальних ресурсів як складової єдиної системи управління підприємством. Принцип комплексності полягає у врахуванні всіх факторів, що впливають на формування та використання ресурсів. Принцип безперервності забезпечує постійний контроль за рухом матеріальних ресурсів та своєчасне їх поповнення. Принцип економічності спрямований на мінімізацію витрат, пов'язаних із закупівлею, транспортуванням та зберіганням ресурсів [26; 53].

Важливим завданням управління матеріальними ресурсами є здійснення постійного моніторингу їх використання та оцінка ефективності. Аналіз рівня забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами дозволяє своєчасно виявляти проблеми у системі постачання, оптимізувати обсяги запасів та підвищувати ефективність використання оборотного капіталу. Крім того, ефективне управління матеріальними ресурсами сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та зміцненню його ринкових позицій [55].

Для забезпечення ефективного управління матеріальними ресурсами важливе значення має їх класифікація. Класифікація дозволяє систематизувати матеріальні ресурси за певними ознаками, що сприяє вдосконаленню процесів обліку, планування, контролю та аналізу їх

використання. У науковій літературі матеріальні ресурси класифікують за економічним призначенням, роллю у господарському процесі, джерелами формування, ступенем ліквідності та іншими ознаками [1].

За економічним змістом матеріальні ресурси поділяють на сировину, основні та допоміжні матеріали, паливо, тару, запасні частини, комплектуючі вироби, малоцінні та швидкозношувані предмети, а також товарні запаси. За ступенем участі у господарському процесі їх можна поділити на ресурси поточного використання, страхові запаси та резервні ресурси. За джерелами формування матеріальні ресурси можуть бути власними або залученими [39].

Сучасні тенденції цифровізації економіки сприяють розвитку нових підходів до управління матеріальними ресурсами, що базуються на використанні автоматизованих систем обліку, логістичних технологій та інформаційно-аналітичних платформ. Використання цифрових інструментів дозволяє підвищити прозорість процесів управління запасами, скоротити непродуктивні витрати та забезпечити оперативне прийняття управлінських рішень [57].

Таким чином, ефективне управління матеріальними ресурсами є важливою передумовою стабільного функціонування підприємства та підвищення результативності його діяльності. Раціональна організація процесів формування, використання та контролю матеріальних ресурсів сприяє оптимізації витрат, підвищенню ефективності використання ресурсного потенціалу та зміцненню конкурентних переваг підприємства. Основні принципи управління матеріальними ресурсами підприємства доцільно узагальнити графічно на рис. 1.2.

Управління ресурсами на сучасному підприємстві потребує комплексного підходу, що враховує специфічні властивості ресурсів та особливості їх використання в господарській діяльності. До основних характеристик ресурсів належать їх обмеженість, взаємозаміщуваність та взаємодоповнюваність, які суттєво впливають на ефективність функціонування підприємства та процес прийняття управлінських рішень [57].



Рис. 1.2. Загальна схема функціонування матеріальних ресурсів підприємства

*Побудовано автором на основі даних [26; 53; 57]*

Обмеженість ресурсів є однією з фундаментальних економічних характеристик, що обумовлює необхідність їх раціонального використання. Будь-яке підприємство функціонує в умовах обмеженого обсягу матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів, тому важливого значення набуває їх оптимальний розподіл між окремими напрямками діяльності. Ефективне використання наявних ресурсів дозволяє мінімізувати витрати, підвищувати результативність господарської діяльності та забезпечувати стійкий розвиток підприємства [58].

Не менш важливою властивістю ресурсів є їх взаємозамішуваність (субституційність), яка полягає у можливості заміни одного виду ресурсів іншим без суттєвого зниження ефективності діяльності. Завдяки цьому підприємства можуть адаптуватися до змін зовнішнього середовища, коливань цін, перебоїв у постачанні або дефіциту окремих видів ресурсів. Використання альтернативних матеріалів, сучасних технологій або нових методів організації

праці дозволяє забезпечити безперервність діяльності та знизити ризики виникнення кризових ситуацій [53].

Водночас важливу роль відіграє взаємодоповнюваність (комплементарність) ресурсів, яка передбачає їх узгоджене використання для досягнення максимального економічного ефекту. Найвища результативність діяльності підприємства досягається за умови ефективного поєднання матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів. Зокрема, впровадження сучасних технологій у поєднанні з кваліфікованим персоналом сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню якості продукції та зміцненню конкурентних позицій підприємства [26].

Особливе місце в системі ресурсного забезпечення підприємства займають матеріальні ресурси, які формують матеріальну основу його діяльності. Вони включають сировину, основні та допоміжні матеріали, паливо, комплектуючі вироби, тару, запасні частини, малоцінні та швидкозношувані предмети, а також товарні запаси. Саме матеріальні ресурси забезпечують безперервність операційних процесів та створюють необхідні умови для досягнення стратегічних цілей підприємства [1].

Матеріальні ресурси є важливим об'єктом управління, оскільки від рівня забезпеченості ними та ефективності їх використання значною мірою залежать фінансові результати діяльності підприємства. Раціональна організація процесів закупівлі, зберігання, транспортування та використання матеріальних ресурсів сприяє скороченню витрат, прискоренню оборотності капіталу та підвищенню економічної ефективності діяльності підприємства [55].

У сучасних умовах господарювання особливого значення набуває впровадження цифрових технологій та автоматизованих систем управління матеріальними ресурсами. Використання сучасних інформаційних систем дозволяє здійснювати оперативний контроль за рухом запасів, прогнозувати потребу в ресурсах та своєчасно приймати управлінські рішення щодо їх оптимізації [57].

Таким чином, матеріальні ресурси є одним із ключових елементів ресурсного потенціалу підприємства та важливою передумовою його ефективного функціонування. Від рівня організації управління матеріальними ресурсами залежить стабільність господарської діяльності, конкурентоспроможність підприємства та його здатність до довгострокового розвитку. Класифікацію матеріальних ресурсів підприємства доцільно представити графічно на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 – Склад матеріальних ресурсів підприємства

*Сформовано на основі даних [1; 39].*

Класифікація матеріальних ресурсів за способом використання та функціональним призначенням дає змогу систематизувати їх залежно від ролі у господарській діяльності підприємства. Відповідно до даного підходу матеріальні ресурси поділяються на виробничі та невиробничі.

До виробничих матеріальних ресурсів належать ресурси, які безпосередньо беруть участь у процесі створення продукції, виконання робіт або надання послуг. До цієї групи відносять сировину, основні та допоміжні матеріали, комплектуючі вироби, напівфабрикати, паливо, запасні частини, обладнання та інші засоби праці, що забезпечують здійснення основної діяльності підприємства.

Невиробничі матеріальні ресурси використовуються для забезпечення адміністративних, управлінських, соціально-побутових та господарських потреб підприємства. Вони не беруть безпосередньої участі у створенні кінцевого продукту, проте сприяють належній організації діяльності підприємства та створенню необхідних умов для його ефективного функціонування.

Крім того, залежно від функціонального призначення матеріальні ресурси поділяють на основні та допоміжні. Основні матеріальні ресурси становлять матеріальну основу продукції або послуг і безпосередньо формують їх споживчі властивості. Допоміжні матеріальні ресурси не входять до складу кінцевого продукту або займають у ньому незначну частку, однак забезпечують нормальне протікання виробничих, торговельних чи логістичних процесів. До них належать пакувальні матеріали, мастильні речовини, господарські матеріали та інші ресурси допоміжного характеру.

Таким чином, класифікація матеріальних ресурсів за способом використання та призначенням дозволяє більш повно оцінити їх роль у діяльності підприємства та підвищити ефективність управління ними. Узагальнену класифікацію матеріальних ресурсів за зазначеними ознаками наведено на рис. 1.4.

Отже, матеріальні ресурси формують матеріальну основу функціонування підприємства та забезпечують здійснення всіх господарських процесів. До їх складу належать сировина, основні та допоміжні матеріали, паливо, комплектуючі вироби, тара, запасні частини, малоцінні та швидкозношувані предмети, а також товарні запаси. Саме від рівня забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами та ефективності їх використання значною мірою залежать результати його діяльності, рівень витрат і конкурентоспроможність на ринку [37; 55].





Рисунок 1.4 – Класифікація матеріальних ресурсів

*Сформовано на основі даних [1; 39].*

Рациональне управління матеріальними ресурсами є одним із найважливіших напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства. Оптимізація процесів закупівлі, транспортування, зберігання та використання ресурсів сприяє скороченню витрат, прискоренню оборотності капіталу та підвищенню прибутковості діяльності. В умовах посилення конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища ефективне управління матеріальними ресурсами перетворюється на важливий фактор забезпечення економічної стійкості підприємства [13; 55].

У сучасній практиці управління матеріальними ресурсами реалізується на трьох взаємопов'язаних рівнях: стратегічному, тактичному та оперативному. Стратегічний рівень передбачає формування довгострокової політики ресурсного забезпечення підприємства, визначення потреби у ресурсах та напрямів їх ефективного використання. На цьому рівні приймаються рішення щодо вибору постачальників, впровадження сучасних технологій управління запасами та формування логістичної стратегії

підприємства [6].

Тактичний рівень управління орієнтований на розроблення конкретних програм і планів забезпечення підприємства матеріальними ресурсами. Він охоплює планування обсягів закупівель, організацію постачання, визначення нормативів запасів та контроль ефективності використання ресурсів. Особливого значення набуває оцінка ризиків, пов'язаних із порушенням ланцюгів постачання, та розробка заходів щодо їх мінімізації [32].

Оперативний рівень управління безпосередньо пов'язаний із повсякденним контролем руху матеріальних ресурсів. На цьому рівні здійснюється облік надходження та використання ресурсів, моніторинг залишків запасів, контроль дотримання встановлених нормативів і своєчасне реагування на відхилення від запланованих показників. Ефективна організація оперативного управління дозволяє забезпечити безперебійність діяльності підприємства та уникнути зайвих витрат [36].

Система управління матеріальними ресурсами підприємства є сукупністю взаємопов'язаних елементів, які забезпечують планування, закупівлю, зберігання, використання та контроль ресурсів. Кожен із зазначених елементів виконує власні функції, проте лише їх узгоджена взаємодія дозволяє досягти максимальної ефективності використання матеріальних ресурсів та забезпечити стабільний розвиток підприємства [11].

Таким чином, ефективне управління матеріальними ресурсами передбачає комплексний підхід до організації процесів їх формування, використання та контролю. Раціональне використання ресурсів сприяє зниженню витрат, підвищенню продуктивності діяльності підприємства та зміцненню його конкурентних переваг. Водночас ефективна система управління матеріальними ресурсами забезпечує безперервність виробничих і торговельних процесів, а також сприяє своєчасному задоволенню потреб споживачів. Важливе значення має узгодженість усіх елементів системи управління. Основні рівні та елементи системи управління матеріальними ресурсами підприємства доцільно представити графічно на рис. 1.5.

Забезпечення підприємства матеріальними ресурсами може здійснюватися двома основними шляхами – екстенсивним та інтенсивним. Кожен із них має свої особливості та використовується залежно від стратегічних цілей підприємства, масштабів діяльності та умов господарювання.



Рис.1.5 – Система управління матеріальними ресурсами підприємства

*Сформовано автором на основі даних [11; 37; 55]*

Екстенсивний шлях передбачає задоволення потреб підприємства шляхом збільшення обсягів залучення матеріальних ресурсів. Реалізація такого підходу може здійснюватися через розширення закупівель, збільшення складських запасів, залучення додаткових постачальників та освоєння нових джерел ресурсного забезпечення. Цей підхід є характерним для підприємств, які розширюють масштаби діяльності або прагнуть забезпечити зростання обсягів реалізації продукції. Водночас надмірне використання екстенсивного

шляху може призвести до збільшення витрат на транспортування, зберігання та обслуговування запасів, а також до уповільнення оборотності оборотних активів [37].

Інтенсивний шлях забезпечення підприємства матеріальними ресурсами спрямований на підвищення ефективності використання наявних ресурсів без суттєвого збільшення їх обсягів [28, с. 87]. Його реалізація передбачає впровадження сучасних технологій, автоматизацію виробничих і логістичних процесів, удосконалення системи контролю запасів, зменшення втрат та підвищення продуктивності використання ресурсів. Використання інтенсивного підходу дозволяє підприємству скорочувати витрати, підвищувати ефективність господарської діяльності та зміцнювати свої конкурентні позиції на ринку [36; 55; 57].

У сучасних умовах господарювання важливого значення набувають підходи до управління матеріальними ресурсами, серед яких найбільш поширеними є логістичний та реінжиніринговий.

Логістичний підхід ґрунтується на комплексному управлінні матеріальними потоками на всіх етапах їх руху – від закупівлі ресурсів до їх безпосереднього використання або реалізації готової продукції. Основна увага приділяється координації процесів постачання, транспортування, складування та розподілу ресурсів з метою мінімізації витрат і забезпечення безперервності діяльності підприємства. Ефективне застосування логістичного підходу сприяє скороченню термінів виконання операцій, підвищенню рівня обслуговування споживачів та прискоренню оборотності матеріальних ресурсів [11; 32].

Реінжиніринговий підхід передбачає радикальне переосмислення та вдосконалення існуючих бізнес-процесів управління матеріальними ресурсами. Його сутність полягає не лише в удосконаленні окремих операцій, а й у комплексній перебудові системи управління на основі сучасних інформаційних технологій, цифрових інструментів та інноваційних методів організації діяльності. Використання реінжинірингового підходу дозволяє

підвищити ефективність використання ресурсів, скоротити непродуктивні витрати та забезпечити більш високий рівень адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища [1; 37].

Практика свідчить, що найбільшій ефективності підприємства досягають за умови поєднання логістичного та реінжинірингового підходів. Логістика забезпечує оптимізацію матеріальних потоків та раціональний рух ресурсів, тоді як реінжиніринг сприяє удосконаленню управлінських процесів і впровадженню інноваційних рішень. Комплексне використання зазначених підходів дозволяє створити ефективну систему управління матеріальними ресурсами, орієнтовану на досягнення стратегічних цілей підприємства [6; 37; 53].

Отже, ефективне управління матеріальними ресурсами є важливою передумовою забезпечення стабільної діяльності та розвитку підприємства. Раціональне поєднання екстенсивного та інтенсивного шляхів ресурсного забезпечення, а також застосування сучасних логістичних і реінжинірингових підходів сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, зниженню витрат, покращенню фінансових результатів діяльності та зміцненню конкурентних переваг підприємства в умовах динамічного ринкового середовища [36; 37; 57].

Водночас підвищення результативності управління матеріальними ресурсами потребує системного підходу до планування, організації, контролю та аналізу процесів їх формування і використання. Важливого значення набуває впровадження інноваційних технологій, цифрових систем управління запасами та сучасних методів оптимізації матеріальних потоків. Це дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечувати безперебійність господарських процесів і підвищувати рівень адаптивності підприємства до ринкових викликів. У результаті створюються умови для довгострокового розвитку підприємства, зміцнення його фінансової стійкості та підвищення загальної ефективності господарської діяльності.

### **1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства**

Ефективне використання матеріальних ресурсів є однією з ключових передумов забезпечення конкурентоспроможності підприємства, підвищення його прибутковості та досягнення стратегічних цілей розвитку. В умовах нестабільного зовнішнього середовища, зростання вартості сировини та посилення конкуренції особливого значення набуває застосування сучасних методичних підходів до оцінки ефективності використання матеріальних ресурсів, які дозволяють своєчасно виявляти резерви економії та підвищувати результативність господарської діяльності [36; 55].

Методичні підходи до оцінки ефективності використання матеріальних ресурсів ґрунтуються на комплексному аналізі процесів забезпечення, зберігання, руху та споживання матеріальних цінностей. Основною метою такого аналізу є визначення рівня раціональності використання ресурсів, виявлення факторів, що впливають на матеріальні витрати, а також пошук шляхів їх оптимізації [37].

Науковці зазначають, що оцінка ефективності використання матеріальних ресурсів повинна базуватися на принципах системності, комплексності, безперервності, об'єктивності та економічної доцільності. При цьому важливого значення набуває узгодження процесів матеріально-технічного забезпечення з виробничими та логістичними процесами підприємства, що сприяє підвищенню загальної ефективності функціонування суб'єкта господарювання [1; 53].

Сучасні методичні підходи передбачають використання системи абсолютних і відносних показників оцінки ефективності використання матеріальних ресурсів. До основних із них належать матеріаломісткість, матеріаловіддача, коефіцієнт використання матеріалів, рівень матеріальних витрат у собівартості продукції, оборотність запасів та тривалість одного обороту ресурсів [36; 55]. Використання цих показників дозволяє оцінити

рівень забезпеченості підприємства ресурсами та результативність їх використання у виробничому процесі.

Важливим елементом оцінювання є планування норм і нормативів матеріальних витрат, що забезпечує контроль за використанням ресурсів, виявлення перевитрат та формування обґрунтованої потреби підприємства в них [36; 55].

В умовах цифровізації економіки важливого значення набуває використання сучасних інформаційних технологій управління ресурсами. Застосування цифрових систем моніторингу запасів і автоматизованого планування закупівель підвищує якість управлінських рішень [11; 57].

Ефективність використання матеріальних ресурсів залежить від якості управлінських рішень щодо формування запасів, організації постачання та контролю матеріальних витрат. Тому під час оцінювання доцільно враховувати не лише кількісні показники, а й рівень управління ресурсним потенціалом підприємства [35; 58].

Таким чином, оцінка ефективності використання матеріальних ресурсів передбачає визначення рівня забезпеченості підприємства ресурсами та результативності їх використання. Основні етапи такого аналізу наведено на рис. 1.6.

Оцінювання ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства є важливою складовою системи управління виробничою діяльністю, оскільки забезпечує можливість визначення рівня раціональності використання сировини, матеріалів, палива та інших ресурсів у процесі виробництва.

Наукові підходи до оцінювання матеріальних ресурсів, представлені у працях вітчизняних науковців [14; 36 ; 55; 58], дозволяють сформувати комплексну систему показників, яка охоплює оцінку ефективності використання матеріальних ресурсів, аналіз забезпеченості виробництва матеріальними ресурсами, оцінку ефективності використання основних засобів та оборотних коштів, а також аналіз динаміки матеріальних витрат.



Рисунок 1.6 – Етапи проведення аналізу забезпеченості та ефективності використання матеріальних ресурсів

*Сформовано автором на основі [14; 36; 55; 58]*

До першої групи належать показники, що характеризують ефективність використання матеріальних ресурсів у виробничому процесі. Одним із найважливіших показників є матеріалоємність продукції, яка відображає



величину матеріальних витрат, що припадає на одиницю виробленої продукції. Зниження матеріалоємності свідчить про підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів та сприяє скороченню собівартості продукції [36].

Матеріалоємність визначається за формулою:

Матеріалоємність=Витрати матеріалів\обсяг виробленої продукції (1.1)

де MB – матеріальні витрати, грн; Q – обсяг виробленої продукції.

Оберненим показником до матеріалоємності є матеріаловіддача, яка характеризує обсяг продукції, отриманий з кожної гривні матеріальних витрат. Зростання матеріаловіддачі свідчить про більш ефективне використання ресурсів підприємства [58].

Матеріаловіддача= обсяги виробленої продукції\ витрати матеріалів

де Q – обсяг виробленої продукції; MB – матеріальні витрати. (1.2)

Важливим показником також є питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції, яка дозволяє оцінити вплив матеріальних ресурсів на формування загальних виробничих витрат [55].

Питома вага матеріальних ресурсів=Витрати на матеріальні ресурси\собівартість продукції x100% (1.3)

де C – повна собівартість продукції.

Для оцінювання рівня використання матеріальних ресурсів застосовують фактичний та плановий коефіцієнти використання, а також коефіцієнт виконання плану використання матеріалів. Дані показники дають можливість визначити відповідність фактичних результатів запланованим параметрам та встановити резерви підвищення ефективності використання ресурсів [36].

Наступною групою є показники забезпеченості виробництва матеріальними ресурсами. Їх використання дозволяє оцінити рівень забезпечення підприємства необхідними матеріалами для безперебійного здійснення виробничого процесу. Основним показником є загальна потреба

підприємства в матеріальних ресурсах, яка визначається з урахуванням виробничої програми та норм витрат матеріалів на одиницю продукції [36].

Фактичний коефіцієнт використання показує, наскільки ефективно насправді використовуються матеріальні ресурси на підприємстві порівняно з фактичними витратами на їх придбання та використання.

Фактичний коефіцієнт використання = фактичний обсяг виробленої продукції / фактичні витрати матеріальних ресурсів (1.4)

де Нв – норма витрат матеріалу на одиницю продукції.

Важливе значення мають також показники фактичного та нормативного запасів матеріалів. Їх порівняння дозволяє оцінити рівень забезпеченості виробництва ресурсами та визначити можливий дефіцит або надлишок запасів. Для цього розраховують індекс виконання норм запасу та величину відхилення фактичного запасу від нормативного значення [36].

До третьої групи належать показники оцінки ефективності використання основних засобів та оборотних коштів підприємства. Серед них найбільш поширеними є фондоддача, фондоємність, фондоозброєність праці та коефіцієнт зносу основних засобів. Зазначені показники характеризують рівень забезпечення підприємства виробничими ресурсами та ефективність їх використання в процесі господарської діяльності [14].

Фондоддача визначається як відношення обсягу виробленої продукції до середньорічної вартості основних засобів:

Фондоддача = Обсяг виробленої продукції / Середньорічну вартість основних засобів, (1.5)

де ОЗ – середньорічна вартість основних засобів.

Фондоємність є оберненим показником фондоддачі та характеризує потребу в основних засобах для виробництва одиниці продукції:

Фондомісткість = Середньорічна вартість основних засобів / Обсяг виробленої продукції (1.6)

Для оцінювання ефективності використання оборотних коштів застосовують показники оборотності товарно-матеріальних запасів та

середньої тривалості одного обороту. Зростання коефіцієнта оборотності свідчить про прискорення руху оборотних коштів і підвищення ефективності господарської діяльності підприємства [23; 55].

Четверту групу становлять показники оцінки динаміки матеріальних витрат, які базуються на використанні індексного методу аналізу. До них належать агрегований індекс питомих витрат окремих матеріалів, індекс питомих витрат комплексу матеріалів на одиницю продукції та індекс питомих витрат матеріалів на обсяг реалізованої продукції. Використання цих показників дозволяє дослідити тенденції зміни матеріальних витрат у динаміці та оцінити вплив окремих факторів на їх рівень [8; 55].

Комплексна оцінка ефективності використання матеріальних ресурсів передбачає застосування різноманітних методів економічного аналізу [25]. Зокрема, порівняльний метод використовується для зіставлення фактичних показників із плановими та нормативними значеннями; метод коефіцієнтів дає змогу оцінити рівень ефективності використання ресурсів за допомогою системи відносних показників; факторний аналіз дозволяє визначити вплив окремих чинників на результативні показники діяльності підприємства; нормативний метод забезпечує контроль за дотриманням установлених норм витрат матеріальних ресурсів; аналіз динаміки сприяє виявленню тенденцій змін показників у часі; метод маржинального аналізу використовується для визначення оптимального співвідношення між витратами та результатами діяльності підприємства [36; 55].

Таким чином, ефективність використання матеріальних ресурсів є важливою передумовою забезпечення конкурентоспроможності та економічної стійкості підприємства. Використання системи взаємопов'язаних показників і методів аналізу дозволяє своєчасно виявляти резерви економії ресурсів, підвищувати ефективність виробництва та забезпечувати зростання фінансових результатів діяльності підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» МАГАЗИН «ПРОДУКТИ-1282»

#### **2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282»**

Роздрібна торгівля є однією з найважливіших складових економіки України, оскільки забезпечує населення товарами повсякденного попиту, сприяє розвитку внутрішнього ринку та створенню робочих місць [2; 4; 12]. Незважаючи на складні економічні умови, торговельні підприємства продовжують забезпечувати стабільне функціонування системи товаропросування та задоволення потреб споживачів. Одним із лідерів роздрібної торгівлі в Україні є ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», яке здійснює діяльність через мережу магазинів формату дискаунтер.

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» входить до складу корпорації АТБ та є одним із найбільших операторів роздрібної торгівлі продовольчими та непродовольчими товарами в Україні [3]. Основною метою діяльності підприємства є отримання прибутку шляхом забезпечення споживачів якісними товарами за доступними цінами. Магазин «Продукти-1282» є структурним підрозділом ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» та здійснює реалізацію широкого асортименту продовольчих і супутніх товарів.

Магазин «Продукти-1282» функціонує відповідно до чинного законодавства України, внутрішніх стандартів підприємства та корпоративної політики товариства [46]. Основними видами діяльності магазину є закупівля, зберігання та реалізація продовольчих і непродовольчих товарів, організація торговельного процесу та забезпечення високого рівня обслуговування покупців.

Вигідне місце розташування магазину сприяє формуванню стабільного потоку покупців та забезпечує зручний доступ до торговельного об'єкта.

Наявність розвиненої транспортної інфраструктури, логістичних центрів та сучасної системи постачання дозволяє своєчасно забезпечувати магазин необхідними товарними запасами та підтримувати безперебійність торговельного процесу.

Основною метою діяльності магазину є задоволення потреб населення у якісних товарах повсякденного попиту, підвищення рівня обслуговування споживачів та забезпечення ефективного використання ресурсів підприємства. Для досягнення поставленої мети підприємство постійно вдосконалює технологію обслуговування покупців, впроваджує сучасні інформаційні системи управління та оптимізує процеси постачання і зберігання товарів.

Організаційна структура управління магазину є лінійно-функціональною [10; 31]. Загальне керівництво діяльністю здійснює директор магазину, який відповідає за організацію роботи персоналу, виконання планових показників діяльності та ефективне використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. До складу управлінського персоналу також входять заступники директора, адміністратори торговельного залу, товарознавці та інші працівники, які забезпечують безперервне функціонування торговельного підприємства.

Магазин «Продукти-1282» реалізує широкий асортимент товарів, серед яких найбільшу частку займають продовольчі товари, зокрема бакалія, молочна продукція, м'ясні вироби, овочі та фрукти, напої, кондитерські вироби та товари власних торгових марок [3; 2]. Водночас у структурі реалізації представлені непродовольчі товари повсякденного попиту.

Для оцінки масштабів діяльності підприємства доцільно проаналізувати основні економічні показники функціонування магазину «Продукти-1282» за досліджуваній період, зокрема товарооборот, чисельність працівників, торговельну площу, продуктивність праці, витрати обігу та фінансові результати діяльності.

Аналіз основних показників діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1– Основні показники діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»  
магазин «Продукти-1282» у 2023–2025 рр.

| Показники                                      | 2023 р. | 2024 р. | 2025 р. | 2025/2023,<br>% |
|------------------------------------------------|---------|---------|---------|-----------------|
| Товарооборот, тис. грн                         | 78 100  | 89 400  | 102 500 | 131,24          |
| Торговельна площа, м <sup>2</sup>              | 900     | 900     | 900     | 100,00          |
| Середньооблікова чисельність працівників, осіб | 32      | 34      | 35      | 109,38          |
| Фонд оплати праці, тис. грн                    | 6 890   | 8 210   | 9 640   | 139,91          |
| Продуктивність праці, тис. грн/особу           | 2 440,6 | 2 629,4 | 2 928,6 | 119,99          |
| Витрати обігу, тис. грн                        | 9 720   | 11 350  | 12 860  | 132,30          |
| Чистий прибуток, тис. грн                      | 3 180   | 3 860   | 4 520   | 142,14          |
| Рентабельність діяльності, %                   | 4,07    | 4,32    | 4,41    | 108,35          |

*Розраховано автором на основі джерела [38; 46].*

Дані таблиці свідчать про позитивну динаміку розвитку підприємства протягом досліджуваного періоду. Так, товарооборот магазину зріс із 78 100 тис. грн у 2023 році до 102 500 тис. грн у 2025 році, що становить 131,24 % від рівня базового року. Зростання обсягів реалізації товарів свідчить про збільшення кількості покупців, розширення асортименту продукції та підвищення ефективності торговельної діяльності.

Торгова площа магазину протягом досліджуваного періоду залишалася незмінною та становила 900 м<sup>2</sup>. Це свідчить про те, що збільшення обсягів реалізації було досягнуто переважно за рахунок ефективнішого використання наявних площ та вдосконалення організації торговельного процесу.

Середньооблікова чисельність працівників збільшилася з 32 осіб у 2023 році до 35 осіб у 2025 році, або на 9,38 %. Зростання чисельності персоналу було зумовлено необхідністю забезпечення якісного обслуговування покупців та виконанням зростаючих обсягів робіт.

Фонд оплати праці за аналізований період зріс з 6 890 тис. грн до 9 640 тис. грн, що становить 139,91 % від рівня 2023 року. Таке збільшення пояснюється підвищенням заробітної плати працівників та розширенням штату підприємства.

Продуктивність праці мала тенденцію до зростання. Якщо у 2023 році на одного працівника припадало 2 440,6 тис. грн товарообороту, то у 2025 році

цей показник досяг 2 928,6 тис. грн. Зростання продуктивності праці на 19,99 % свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Витрати обігу збільшилися з 9 720 тис. грн у 2023 році до 12 860 тис. грн у 2025 році, або на 32,30 %. Основними причинами зростання стали підвищення витрат на оплату праці, логістику, комунальні послуги та інші операційні витрати.

Позитивною тенденцією є зростання чистого прибутку підприємства. У 2025 році його величина становила 4 520 тис. грн, що на 42,14 % більше порівняно з 2023 роком. Це свідчить про ефективне управління ресурсами та успішне ведення господарської діяльності.

Рентабельність діяльності також зросла з 4,07 % у 2023 році до 4,41 % у 2025 році. Збільшення цього показника свідчить про підвищення прибутковості діяльності магазину та покращення результативності використання наявних ресурсів.

Отже, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» у 2023–2025 роках характеризувався стабільним розвитком, зростанням обсягів реалізації товарів, підвищенням продуктивності праці та покращенням фінансових результатів діяльності. Це створює належні передумови для подальшого вдосконалення системи управління матеріальними ресурсами підприємства та підвищення ефективності його функціонування.

Для забезпечення безперебійної торговельної діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» формує оптимальну структуру товарних запасів відповідно до попиту споживачів та особливостей функціонування підприємства. Раціональне управління матеріальними ресурсами сприяє підтриманню належного рівня товарного забезпечення, мінімізації витрат на зберігання та забезпеченню стабільного товарообороту. Аналіз динаміки та структури товарних запасів підприємства за досліджуваний період наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Структура товарних запасів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» у 2023–2025 роках, тис. грн

| Показники                          | 2023 р. | 2024 р. | 2025 р. | 2025/2023, % |
|------------------------------------|---------|---------|---------|--------------|
| Загальна вартість товарних запасів | 8450    | 9620    | 10870   | 128,64       |
| У тому числі:                      |         |         |         |              |
| Бакалійні товари                   | 1850    | 2090    | 2380    | 128,65       |
| Молочна продукція                  | 1420    | 1630    | 1820    | 128,17       |
| М'ясна продукція                   | 1680    | 1920    | 2170    | 129,17       |
| Овочі та фрукти                    | 980     | 1120    | 1260    | 128,57       |
| Напої                              | 1260    | 1450    | 1640    | 130,16       |
| Непродовольчі товари               | 1260    | 1410    | 1600    | 126,98       |

*Розраховано автором за даними підприємства та джерелами [23; 39; 41]*

Аналіз структури товарних запасів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» свідчить про поступове збільшення їх вартості протягом 2023–2025 років. Загальна вартість товарних запасів зросла з 8450 тис. грн у 2023 році до 10870 тис. грн у 2025 році, або на 28,64 %.

Найбільшу частку в структурі запасів займають бакалійні товари, вартість яких збільшилася на 28,65 %. Це пояснюється високим попитом населення на товари тривалого зберігання та необхідністю підтримання їх достатнього запасу в торговельному залі.

Запаси молочної продукції за досліджуваний період зросли на 28,17 %, що пов'язано зі стабільним попитом на дану категорію товарів. Вартість м'ясної продукції збільшилася на 29,17 %, що є одним із найбільших показників приросту серед продовольчих товарів та свідчить про розширення асортименту цієї групи.

Обсяг запасів овочів та фруктів зріс на 28,57 %, що обумовлено збільшенням попиту на свіжу продукцію та розширенням її асортименту. Вартість запасів напоїв збільшилася на 30,16 %, що є найвищим темпом приросту серед товарних груп. Це пов'язано зі зростанням обсягів реалізації даної продукції.

Запаси непродовольчих товарів збільшилися на 26,98 %, що свідчить про стабільний попит покупців на супутні товари повсякденного використання.



Отже, аналіз структури товарних запасів показав, що магазин «Продукти-1282» забезпечує належний рівень матеріальних ресурсів для здійснення ефективної торговельної діяльності. Зростання обсягів запасів за всіма товарними групами свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства та підвищення рівня забезпечення споживачів товарами.

Аналіз структури товарообороту ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» у 2023–2025 роках представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Структура товарообороту ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» у 2023–2025 роках

| Показники                            | 2023 р. | 2024 р. | 2025 р. | 2025/2023, % |
|--------------------------------------|---------|---------|---------|--------------|
| Реалізовано всього товарів, тис. грн | 78100   | 89400   | 102500  | 131,24       |
| у тому числі:                        |         |         |         |              |
| Бакалійні товари                     | 15620   | 17980   | 20500   | 131,24       |
| Молочна продукція                    | 11720   | 13410   | 15380   | 131,23       |
| М'ясна продукція                     | 14060   | 16180   | 18550   | 131,94       |
| Овочі та фрукти                      | 9370    | 10730   | 12300   | 131,27       |
| Напої                                | 12500   | 14320   | 16400   | 131,20       |
| Непродовольчі товари                 | 14830   | 16780   | 19370   | 130,61       |

*Розраховано автором на основі джерела [2; 4; 38].*

Загалом протягом 2023–2025 років обсяг товарообороту ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» поступово зростав. Загальна вартість реалізованих товарів збільшилася з 78 100 тис. грн у 2023 році до 102 500 тис. грн у 2025 році, або на 31,24 %. Це свідчить про стабільне зростання обсягів продажу та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Обсяг реалізації бакалійних товарів зріс на 31,24 %, що пояснюється високим попитом на товари повсякденного споживання та розширенням їх асортименту. Виручка від реалізації м'ясної продукції зросла на 31,94 %, що є одним із найвищих показників серед продовольчих груп і пов'язано зі збільшенням асортименту та підвищенням купівельної активності споживачів.

Обсяг реалізації овочів та фруктів зріс на 31,27 %, що обумовлено зростанням попиту на свіжу продукцію та вдосконаленням системи постачання. Продаж напоїв збільшився на 31,20 %, що свідчить про стабільно високий попит на дану товарну групу.

Реалізація непродовольчих товарів зросла на 30,61 %, що пояснюється розширенням асортименту супутніх товарів та підвищенням їх популярності серед покупців.

Отже, результати аналізу свідчать про позитивну динаміку товарообороту ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» у 2023–2025 роках. Найбільшу частку в структурі реалізації займають бакалійні, м'ясні та непродовольчі товари. Зростання обсягів реалізації за основними товарними групами свідчить про ефективне управління матеріальними ресурсами та стабільний розвиток підприємства. Позитивна тенденція товарообороту також вказує на високий рівень попиту з боку споживачів та результативність маркетингової політики підприємства. Раціональне формування асортименту й своєчасне забезпечення торговельного процесу необхідними ресурсами сприяють підвищенню конкурентоспроможності магазину. Крім того, зростання обсягів реалізації позитивно впливає на фінансові результати діяльності та створює передумови для подальшого розвитку підприємства. У перспективі важливим завданням залишається підтримання ефективної системи управління матеріальними ресурсами з метою забезпечення стабільного зростання товарообороту.

Розглянемо основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» у 2023–2025 роках, аналіз яких наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз основних показників діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» у 2023–2025 роках

| Показники                                   | 2023 рік | 2024 рік | 2025 рік | 2025/2023, % |
|---------------------------------------------|----------|----------|----------|--------------|
| Чистий дохід (товарооборот), тис. грн       | 78100    | 89400    | 102500   | 131,24       |
| Собівартість реалізованих товарів, тис. грн | 63540    | 72780    | 83390    | 131,23       |
| Чистий прибуток, тис. грн                   | 3180     | 3860     | 4520     | 142,14       |
| Рентабельність діяльності, %                | 4,07     | 4,32     | 4,41     | 108,35       |
| Кількість працюючих, осіб                   | 32       | 34       | 35       | 109,38       |
| Товарооборот на одного працівник, тис. грн  | 2440,6   | 2629,4   | 2928,6   | 119,99       |
| Витрати обігу, тис. грн                     | 9720     | 11350    | 12860    | 132,30       |
| Витрати на оплату праці, тис. грн           | 6890     | 8210     | 9640     | 139,91       |

*Розраховано автором на основі джерела [38; 46].*

За період 2023–2025 років чистий дохід (товарооборот) ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» зріс на 31,24 %, що свідчить про розширення обсягів реалізації товарів, підвищення попиту з боку споживачів та ефективну організацію торговельної діяльності підприємства.

У діяльності магазину спостерігається зростання собівартості реалізованих товарів на 31,23 %, що пояснюється підвищенням закупівельних цін на продукцію, збільшенням транспортних витрат, витрат на енергоресурси та іншими чинниками, пов'язаними з функціонуванням торговельного підприємства.

Чистий прибуток у 2025 році становив 4520 тис. грн, що на 42,14 % більше порівняно з 2023 роком. Це свідчить про позитивні результати господарської діяльності підприємства та підвищення ефективності використання матеріальних і трудових ресурсів.

Рентабельність діяльності протягом досліджуваного періоду зросла з 4,07 % у 2023 році до 4,41 % у 2025 році, що характеризує покращення фінансових результатів діяльності підприємства та підвищення рівня його прибутковості.

За останні три роки кількість працівників збільшилася з 32 до 35 осіб, або на 9,38 %. Водночас продуктивність праці зросла на 19,99 %, досягнувши у 2025 році 2928,6 тис. грн товарообороту на одного працівника. Це свідчить про ефективніше використання трудових ресурсів підприємства.

Витрати обігу за аналізований період збільшилися на 32,30 %, що пов'язано зі зростанням масштабів діяльності магазину, підвищенням вартості логістичних послуг, комунальних платежів та інших операційних витрат.

Витрати на оплату праці зросли на 39,91 %, що пояснюється збільшенням чисельності персоналу та підвищенням рівня заробітної плати працівників відповідно до сучасних економічних умов.

Отже, результати аналізу свідчать про стабільний розвиток ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» у 2023–2025 роках. Підприємство демонструє зростання обсягів реалізації товарів, підвищення продуктивності

праці та покращення фінансових результатів, що є позитивною передумовою для вдосконалення системи управління матеріальними ресурсами. Позитивна динаміка основних економічних показників свідчить про ефективну організацію торговельної діяльності та раціональне використання наявних ресурсів. Водночас зростання товарообороту сприяє зміцненню ринкових позицій підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності. Важливим чинником досягнення таких результатів є належний рівень забезпечення матеріальними ресурсами, що дозволяє своєчасно задовольняти потреби споживачів. Отримані результати підтверджують наявність потенціалу для подальшого розвитку підприємства та підвищення ефективності його господарської діяльності.

Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» у 2023–2025 роках представлена на рис. 2.1.

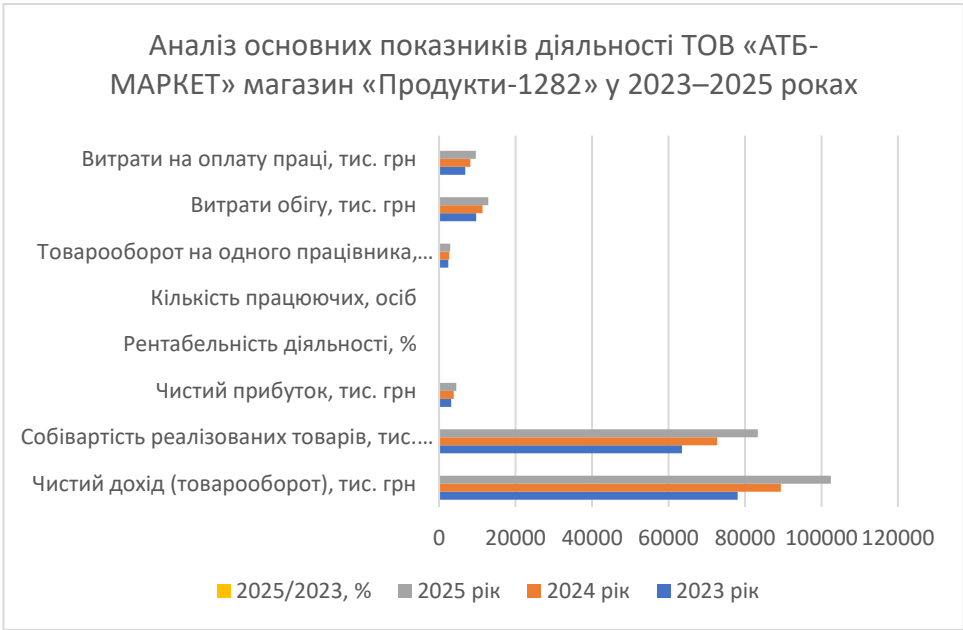


Рисунок 2.1– Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» у 2023–2025 роках

*Побудовано автором на основі даних Розраховано автором на основі джерела [38; 46].*

На рис. 2.1 представлено динаміку основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» за

2023–2025 роки. Аналіз свідчить про зростання чистого доходу від реалізації товарів з 78 100 тис. грн у 2023 році до 102 500 тис. грн у 2025 році. Одночасно спостерігається збільшення чистого прибутку з 3 180 тис. грн до 4 520 тис. грн, що характеризує підвищення ефективності діяльності підприємства. Позитивна динаміка продуктивності праці та рентабельності діяльності свідчить про раціональне використання матеріальних і трудових ресурсів. Незважаючи на зростання собівартості реалізованих товарів та витрат обігу, підприємство забезпечує стабільне покращення фінансових результатів, та конкурентоспроможність магазину на ринку роздрібно́ї торгівлі.

## **2.2. Аналіз складу, структури та руху матеріальних ресурсів підприємства**

Однією з важливих умов успішної діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» є достатній рівень забезпеченості матеріальними ресурсами [1; 22; 36]. Раціональне управління ними дозволяє підтримувати оптимальні обсяги товарних запасів, забезпечувати безперервність торговельної діяльності та задовольняти попит споживачів на товари.

Для досягнення оптимального рівня забезпечення матеріальними ресурсами необхідно постійно здійснювати аналіз потреб підприємства у товарних запасах, торговельному обладнанні, пакувальних матеріалах та інших ресурсах, необхідних для функціонування магазину. Особливу увагу слід приділяти якості товарів та ефективності їх використання, оскільки це безпосередньо впливає на рівень обслуговування покупців і конкурентоспроможність підприємства.

У процесі господарської діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» активно використовує основні засоби, оборотні активи та трудові ресурси. Аналіз складу і динаміки основних наявних ресурсів підприємства за 2023–2025 роки наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Склад і динаміка основних наявних ресурсів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» за 2023–2025 роки

| Показники                          | 2023 рік | 2024 рік | 2025 рік | 2025/2023,<br>% |
|------------------------------------|----------|----------|----------|-----------------|
| Загальний обсяг ресурсів, тис. грн | 25210    | 28240    | 31780    | 126,06          |
| Основні засоби, тис. грн           | 8950     | 10320    | 11980    | 133,85          |
| Оборотні активи, тис. грн          | 9370     | 9710     | 10160    | 108,43          |
| Фонд оплати праці, тис. грн        | 6890     | 8210     | 9640     | 139,91          |

*Побудовано автором на основі даних [22; 38; 46].*

Протягом 2023–2025 років загальний обсяг ресурсів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» зріс на 26,06 %, з 25 210 тис. грн у 2023 році до 31 780 тис. грн у 2025 році. Це свідчить про розширення ресурсного потенціалу підприємства та створення передумов для підвищення ефективності його діяльності.

Основні засоби за досліджуваний період збільшилися на 33,85 %, з 8 950 тис. грн до 11 980 тис. грн. Таке зростання пов'язане з оновленням торговельного обладнання, модернізацією матеріально-технічної бази та впровадженням сучасних технологій обслуговування покупців. Розширення та оновлення основних засобів позитивно впливає на продуктивність праці та якість торговельного обслуговування.

Оборотні активи зросли на 8,43 %, що свідчить про підтримання стабільного рівня товарних запасів та забезпечення безперебійної роботи магазину. Помірні темпи зростання даного показника характеризують раціональне управління оборотними ресурсами та оптимізацію обсягів запасів.

Фонд оплати праці збільшився на 39,91 %, що обумовлено підвищенням рівня заробітної плати працівників та збільшенням чисельності персоналу. Зростання витрат на оплату праці є важливим фактором підвищення мотивації працівників та забезпечення належного рівня обслуговування покупців.

Отже, результати проведеного аналізу свідчать про позитивну динаміку ресурсного забезпечення ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282». Зростання вартості основних засобів, оборотних активів та фонду оплати праці створює сприятливі умови для підвищення ефективності використання

матеріальних ресурсів і забезпечення стабільного розвитку підприємства. Це свідчить про зміцнення ресурсного потенціалу підприємства та розширення його можливостей щодо здійснення торговельної діяльності. У подальшому важливим завданням залишається раціональне використання наявних ресурсів і вдосконалення системи управління ними для досягнення високих показників ефективності діяльності.

Структуру основних ресурсів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» станом на 2025 рік наведено на рис. 2.2.

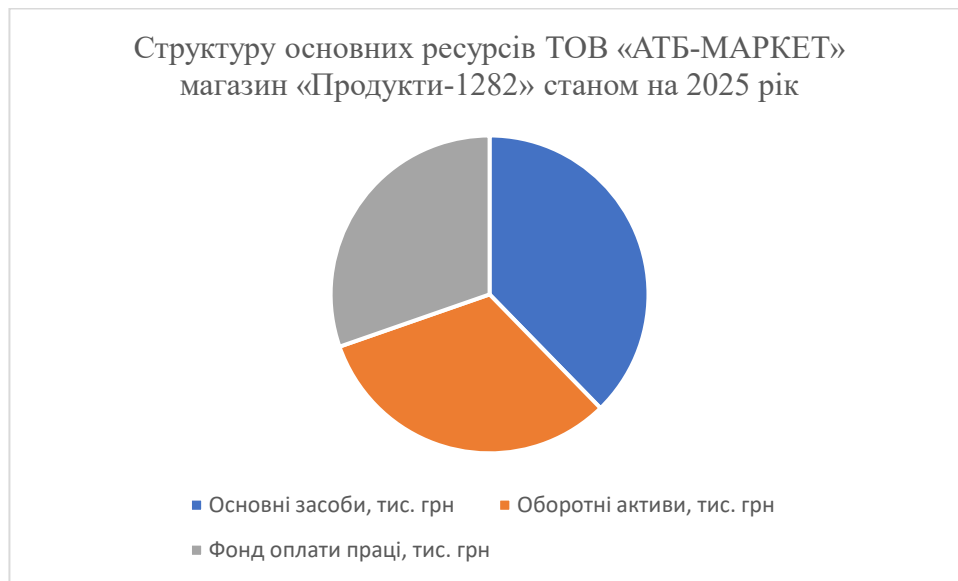


Рисунок 2.2 – Склад основних ресурсів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» у 2025 році

*Побудовано автором на основі даних [22; 38].*

Проведений аналіз дозволив виявити основні тенденції формування фінансових результатів підприємства та оцінити ефективність їх управління. Отримані результати свідчать про наявність потенціалу для подальшого підвищення прибутковості діяльності ТОВ «Весна Агро» за умови впровадження відповідних управлінських рішень. Водночас важливим завданням залишається забезпечення стабільного зростання доходів та підвищення ефективності використання наявних ресурсів підприємства. Комплексна оцінка фінансових показників дає можливість виявити резерви покращення результатів господарської діяльності та визначити перспективні напрями розвитку підприємства. Для більш детальної оцінки основних

показників діяльності підприємства доцільно проаналізувати їх динаміку та структуру. Основні результати аналізу наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз структури наявних запасів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» у 2023–2025 роках, тис. грн

| Показники                          | 2023 рік | 2024 рік | 2025 рік | 2025/2023, % |
|------------------------------------|----------|----------|----------|--------------|
| Оборотні активи, тис. грн          | 9370     | 9710     | 10160    | 108,43       |
| Запаси всього, із них              | 8450     | 9620     | 10870    | 128,64       |
| Матеріальні ресурси, у тому числі: | 7190     | 8210     | 9270     | 128,93       |
| Бакалійні товари                   | 1850     | 2090     | 2380     | 128,65       |
| Молочна продукція                  | 1420     | 1630     | 1820     | 128,17       |
| М'ясна продукція                   | 1680     | 1920     | 2170     | 129,17       |
| Овочі та фрукти                    | 980      | 1120     | 1260     | 128,57       |
| Напої                              | 1260     | 1450     | 1640     | 130,16       |
| Інші товари та матеріали           | 1260     | 1410     | 1600     | 126,98       |

*Побудовано автором на основі даних [23; 39; 41].*

За досліджуваний період у діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» відбулися такі зміни у складі матеріальних ресурсів:

1. Загальний обсяг запасів зріс на 28,64 %, що свідчить про підвищення рівня забезпеченості підприємства товарними ресурсами та створення необхідних умов для безперебійного торговельного процесу.

2. Матеріальні ресурси в цілому збільшилися на 28,93 %, що характеризує розширення асортименту товарів та нарощування обсягів діяльності підприємства.

3. Запаси бакалійних товарів зросли на 28,65 %, що обумовлено високим попитом на товари повсякденного споживання та необхідністю підтримання їх достатнього запасу.

4. Обсяг запасів молочної продукції збільшився на 28,17 %, що свідчить про стабільний попит населення на дану категорію товарів.

5. Найбільше зростання серед основних продовольчих груп спостерігається за м'ясною продукцією та напоями, запаси яких збільшилися відповідно на 29,17 % та 30,16 %. Це свідчить про розширення асортименту та зростання обсягів реалізації цих товарних груп.



6. Запаси овочів та фруктів зросли на 28,57 %, що пов'язано з підвищенням попиту на свіжу продукцію та покращенням системи постачання.

У цілому аналіз показників, наведених у табл. 2.6, свідчить про позитивну динаміку в управлінні запасами та матеріальними ресурсами ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282». Зростання товарних запасів за всіма групами забезпечує безперебійність торговельної діяльності, а подальша оптимізація структури запасів сприятиме підвищенню ефективності використання матеріальних ресурсів та прибутковості підприємства.

Графічне представлення структури наявних матеріальних ресурсів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» у 2025 році наведено на рис. 2.3.

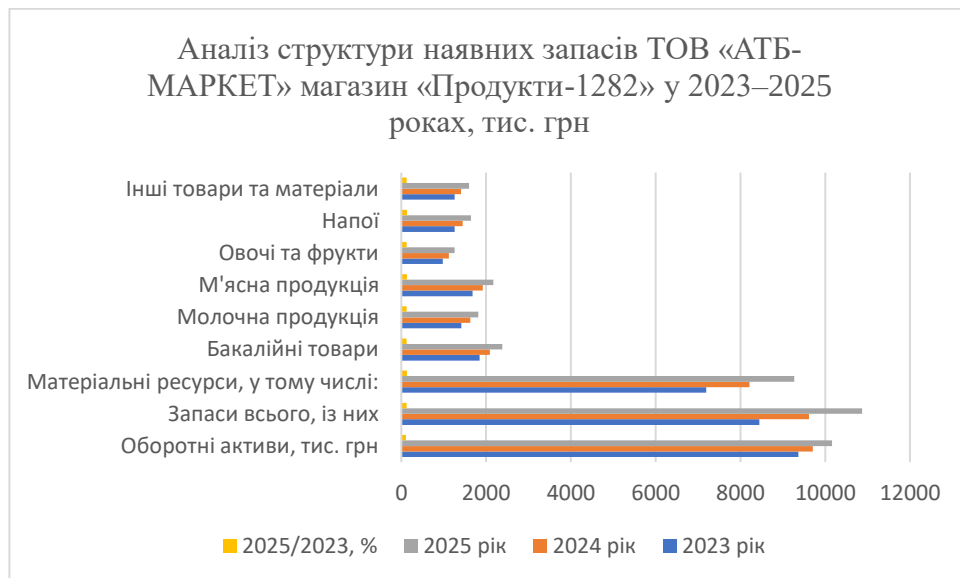


Рисунок 2.3– Структура наявних матеріальних ресурсів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» у 2025 році.

*Побудовано автором за даними табл. 2.6 та джерелами [23; 39; 41].*

Зважаючи на специфіку діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282», особливу увагу необхідно приділяти забезпеченню підприємства матеріальними ресурсами, які займають найбільшу питому вагу в структурі товарних запасів та безпосередньо впливають на обсяги реалізації продукції. Для підприємств роздрібної торгівлі такими ресурсами є основні

товарні групи, що формують найбільшу частку товарообороту та забезпечують стабільний попит з боку споживачів.

По-перше, необхідно визначити товарні групи, які мають найбільший вплив на результати діяльності підприємства. До таких належать бакалійні товари, м'ясна продукція, молочні товари, напої та інші товари повсякденного попиту. Саме від рівня забезпеченості цими ресурсами залежить безперебійність торговельного процесу та рівень задоволення потреб покупців.

По-друге, важливо здійснювати постійний моніторинг ринку постачальників та змін споживчого попиту. Це дозволяє своєчасно реагувати на зміни кон'юнктури ринку, підтримувати оптимальний рівень запасів та уникати дефіциту окремих товарних груп.

По-третє, ефективне управління товарними запасами дає змогу мінімізувати витрати на зберігання продукції, прискорити оборотність запасів та підвищити ефективність використання матеріальних ресурсів підприємства.

У табл. 2.7 наведено аналіз повноти забезпеченості потреб ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» основними видами матеріальних ресурсів у 2025 році.

Таблиця 2.7 – Аналіз повноти забезпеченості потреб у матеріальних ресурсах ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» у 2025 році

| Види матеріальних ресурсів | Середньомісячна реалізація, тис. грн | Наявні запаси, тис. грн | Планова потреба, тис. грн | Фактична забезпеченість, тис. грн | Відхилення (+; -) |
|----------------------------|--------------------------------------|-------------------------|---------------------------|-----------------------------------|-------------------|
| Бакалійні товари           | 1700                                 | 2380                    | 2250                      | 2380                              | +130              |
| Молочна продукція          | 1280                                 | 1820                    | 1900                      | 1820                              | -80               |
| М'ясна продукція           | 1545                                 | 2170                    | 2100                      | 2170                              | +70               |
| Овочі та фрукти            | 1025                                 | 1260                    | 1350                      | 1260                              | -90               |
| Напої                      | 1365                                 | 1640                    | 1600                      | 1640                              | +40               |
| Інші товари                | 1615                                 | 1600                    | 1550                      | 1600                              | +50               |

*Побудовано автором на основі даних [17; 23; 41; 54].*

На основі аналізу даних табл. 2.7 можна зробити висновок, що найбільшу роль у формуванні товарообороту ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» відіграють бакалійні товари та м'ясна продукція. Саме ці товарні групи характеризуються високим рівнем попиту та займають значну частку в структурі матеріальних ресурсів підприємства.

Аналіз показує, що запаси бакалійних товарів перевищують планову потребу на 130 тис. грн, а м'ясної продукції – на 70 тис. грн, що свідчить про достатній рівень забезпеченості даними ресурсами та створення резерву для безперебійного обслуговування покупців.

Водночас за групами молочної продукції та овочів і фруктів спостерігається незначний дефіцит запасів у розмірі 80 тис. грн та 90 тис. грн відповідно. Це може свідчити про необхідність удосконалення системи планування за купівель та посилення контролю за формуванням запасів цих товарів.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать, що ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» загалом забезпечене необхідними матеріальними ресурсами для здійснення ефективної торговельної діяльності. Разом із тим, оптимізація структури запасів окремих товарних груп сприятиме підвищенню ефективності управління матеріальними ресурсами та покращенню фінансових результатів підприємства.

Оптимізація системи постачання товарних ресурсів з урахуванням реальних потреб ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» дозволить забезпечити належний рівень товарних запасів, своєчасно задовольняти попит споживачів та уникати надлишкового накопичення окремих груп товарів. Особливу увагу доцільно приділяти товарним групам, які формують основну частку товарообороту підприємства, зокрема бакалійним товарам, м'ясній продукції та напоям. Раціональна організація постачання цих товарів сприятиме підвищенню рівня обслуговування покупців, скороченню витрат на зберігання запасів та більш ефективному використанню оборотних коштів підприємства.

Важливим напрямом удосконалення системи матеріально-технічного забезпечення є забезпечення відповідності між обсягами закупівель і фактичними потребами підприємства. Це дозволяє мінімізувати ризик виникнення дефіциту товарів, зменшити втрати від псування продукції та підвищити загальну ефективність управління товарними потоками. Крім того, своєчасний аналіз стану забезпеченості матеріальними ресурсами створює інформаційну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо оптимізації запасів та вдосконалення логістичних процесів.

Після проведення аналізу забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами доцільно узагальнити результати оцінки функціонування системи матеріально-технічного забезпечення. Таке узагальнення дозволяє визначити рівень ефективності організації постачання товарних ресурсів, виявити наявні проблеми та окреслити перспективні напрями вдосконалення процесу управління запасами. Результати оцінки системи матеріально-технічного забезпечення ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Стан матеріально-технічного забезпечення матеріальних ресурсів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» у 2025 році

| Групи матеріальних ресурсів | Фактичне надходження у 2024 році, тис. грн | Фактичне надходження у 2025 році, тис. грн | Відхилення (+/-), тис. грн | % виконання |
|-----------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------|-------------|
| Матеріальні ресурси всього  | 8210                                       | 9270                                       | 1060                       | 112,91      |
| У тому числі:               |                                            |                                            |                            |             |
| Бакалійні товари            | 2090                                       | 2380                                       | 290                        | 113,88      |
| Молочна продукція           | 1630                                       | 1820                                       | 190                        | 111,66      |
| М'ясна продукція            | 1920                                       | 2170                                       | 250                        | 113,02      |
| Овочі та фрукти             | 1120                                       | 1260                                       | 140                        | 112,50      |
| Напої                       | 1450                                       | 1640                                       | 190                        | 113,10      |

*Побудовано автором на основі даних [16; 32; 49; 56].*

Представлені у табл. 2.8 дані характеризують стан матеріально-технічного забезпечення ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» та

дозволяють оцінити ефективність управління товарними ресурсами підприємства.

Так, загальний приріст матеріальних ресурсів у 2025 році становив 1060 тис. грн, а рівень виконання плану забезпечення досяг 112,91 %. Це свідчить про покращення роботи системи постачання та формування товарних запасів відповідно до потреб підприємства.

Найбільше збільшення обсягів надходження спостерігається за групою бакалійних товарів, де приріст становив 290 тис. грн, а рівень виконання плану – 113,88 %. Це пояснюється високим попитом покупців на товари повсякденного споживання та необхідністю підтримання достатнього рівня запасів.

Позитивна динаміка також характерна для м'ясної продукції, обсяги надходження якої збільшилися на 250 тис. грн. Зростання постачання даної групи товарів пов'язане з розширенням асортименту та збільшенням обсягів реалізації.

Надходження молочної продукції та напоїв зросли відповідно на 190 тис. грн, що свідчить про стабільний попит на зазначені товари та ефективну роботу служби постачання підприємства.

Збільшення запасів овочів та фруктів на 140 тис. грн забезпечило належний рівень товарного забезпечення даної групи продукції та сприяло безперебійному обслуговуванню покупців.

Отже, результати аналізу свідчать про достатній рівень матеріально-технічного забезпечення ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282». Ефективна організація постачання товарних ресурсів забезпечує стабільність торговельної діяльності, підтримання необхідного рівня запасів та створює передумови для підвищення ефективності управління матеріальними ресурсами підприємства.

Водночас проведене дослідження дозволило виявити окремі резерви для подальшого вдосконалення системи постачання та управління товарними запасами. Реалізація заходів щодо оптимізації обсягів замовлень, підвищення

оперативності постачання та впровадження сучасних інформаційних технологій сприятиме зниженню логістичних витрат і підвищенню оборотності товарних ресурсів. Крім того, удосконалення процесів контролю за рухом запасів дозволить більш раціонально використовувати оборотні кошти та підвищити рівень адаптивності підприємства до змін ринкового середовища. Це створить додаткові можливості для зміцнення конкурентних позицій підприємства та покращення його фінансових результатів у майбутньому.

Виконання плану щодо постачання основних груп матеріальних ресурсів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» у 2025 році представлено на рис. 2.4.

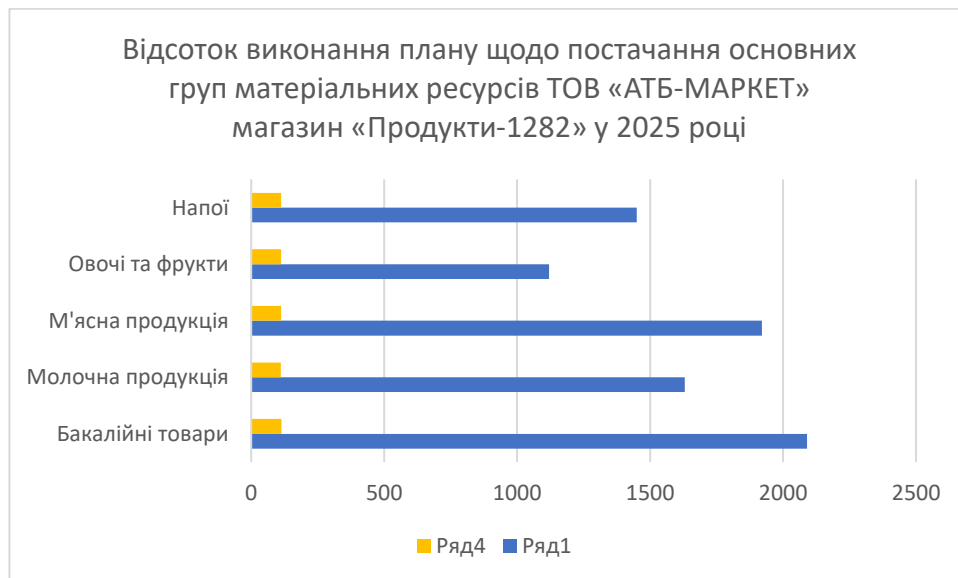


Рисунок 2.4 – Відсоток виконання плану щодо постачання основних груп матеріальних ресурсів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» у 2025 році

*Побудовано автором на основі даних [17; 23; 41; 54].*

Недостатній рівень забезпечення окремими товарними групами може негативно впливати на результати діяльності підприємства, оскільки призводить до виникнення дефіциту товарів, зниження рівня обслуговування покупців та втрати частини потенційного товарообороту. Водночас надмірні запаси окремих видів продукції спричиняють додаткові витрати на їх зберігання та можуть уповільнювати оборотність оборотних активів.

Для підвищення ефективності матеріально-технічного забезпечення ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» необхідно постійно вдосконалювати процеси планування закупівель, контролювати рівень товарних запасів та своєчасно реагувати на зміни споживчого попиту. Особливу увагу доцільно приділяти товарним групам, які займають найбільшу частку в товарообороті підприємства, зокрема бакалійним товарам, м'ясній продукції, напоям та молочним товарам.

Отже, матеріальні ресурси є важливою складовою діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282», оскільки забезпечують безперервність торговельного процесу та безпосередньо впливають на ефективність функціонування підприємства. Важливим завданням управління є забезпечення оптимального рівня товарних запасів, їх своєчасне поповнення та раціональне використання.

Проведений аналіз структури та стану матеріальних ресурсів дозволив визначити основні напрями їх використання, оцінити рівень забезпеченості підприємства товарами та виявити резерви для підвищення ефективності управління запасами. Раціональне управління матеріальними ресурсами сприяє скороченню витрат обігу, прискоренню оборотності товарних запасів, підвищенню прибутковості діяльності та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку роздрібної торгівлі.

Таким чином, ефективне матеріально-технічне забезпечення є важливою передумовою стабільного розвитку ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» та забезпечує можливість оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, підтримувати високий рівень обслуговування покупців і досягати поставлених стратегічних цілей. Належний рівень забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами сприяє безперебійному здійсненню торговельної діяльності та своєчасному задоволенню попиту споживачів. Крім того, ефективне управління матеріально-технічними ресурсами позитивно впливає на фінансові

результати діяльності підприємства та підвищує його конкурентоспроможність на ринку.

### **2.3 Оцінювання ефективності системи управління матеріальними ресурсами ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282»**

Ефективне управління матеріальними ресурсами є однією з основних умов забезпечення стабільної діяльності торговельного підприємства [36; 58]. Від раціональності формування, використання та контролю матеріальних ресурсів залежить рівень товарообороту, фінансові результати діяльності, швидкість обігу товарних запасів та конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Для підприємств роздрібної торгівлі матеріальні ресурси представлені насамперед товарними запасами, які забезпечують безперервність процесу реалізації продукції та задоволення попиту споживачів. Недостатній рівень запасів може призвести до втрати покупців і скорочення обсягів продажу, тоді як їх надлишок зумовлює додаткові витрати на зберігання та уповільнює оборотність оборотних активів [8; 57].

Оцінювання ефективності системи управління матеріальними ресурсами передбачає дослідження рівня забезпеченості підприємства необхідними запасами, аналіз результативності їх використання та визначення резервів підвищення ефективності господарської діяльності. Для цього застосовуються показники матеріаловіддачі, матеріаломісткості, оборотності товарних запасів, а також коефіцієнти ефективності використання матеріальних ресурсів.

Метою проведення оцінювання є визначення рівня ефективності управління матеріальними ресурсами ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282», виявлення проблемних аспектів у системі постачання та зберігання товарних запасів, а також розроблення напрямів удосконалення управління матеріальними ресурсами підприємства [21].



Для оцінювання ефективності системи управління матеріальними ресурсами ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» доцільно проаналізувати показники ефективності використання матеріальних ресурсів. Такий аналіз дозволяє визначити рівень раціональності використання товарних запасів, оцінити швидкість їх обігу та встановити вплив матеріальних ресурсів на результати господарської діяльності підприємства.

Оцінювання ефективності використання матеріальних ресурсів має важливе значення для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення результативності діяльності підприємства. Раціональне використання товарних запасів забезпечує безперебійність торговельного процесу, скорочення витрат на зберігання продукції та підвищення ефективності використання оборотних коштів. Водночас надлишкові запаси призводять до додаткових витрат і зниження оборотності ресурсів, тоді як їх нестача може негативно впливати на рівень задоволення попиту споживачів.

Для комплексної оцінки доцільно проаналізувати такі показники, як матеріаловіддача, матеріаломісткість, оборотність товарних запасів, тривалість одного обороту та рівень прибутковості матеріальних ресурсів.

Результати аналізу показників ефективності використання матеріальних ресурсів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Показники ефективності використання матеріальних ресурсів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» у 2023–2025 роках

| Показники                             | 2023 р. | 2024 р. | 2025 р. | 2025/2023, % |
|---------------------------------------|---------|---------|---------|--------------|
| Товарооборот, тис. грн                | 78 100  | 89 400  | 102 500 | 131,24       |
| Матеріальні ресурси, тис. грн         | 7 190   | 8 210   | 9 270   | 128,93       |
| Матеріаловіддача, грн/грн             | 10,86   | 10,89   | 11,06   | 101,84       |
| Матеріаломісткість, грн/грн           | 0,092   | 0,092   | 0,090   | 97,83        |
| Коефіцієнт оборотності запасів, разів | 9,24    | 9,29    | 9,43    | 102,06       |
| Тривалість одного обороту, днів       | 39,50   | 39,29   | 38,71   | 98,00        |

*Побудовано автором на основі даних [8; 36; 38; 57].*

Аналіз показників ефективності використання матеріальних ресурсів свідчить про позитивні тенденції у діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» протягом 2023–2025 років.

Так, обсяг товарообороту зріс на 31,24 %, тоді як обсяг матеріальних ресурсів збільшився на 28,93 %. Це свідчить про те, що темпи зростання реалізації товарів випереджають темпи збільшення матеріальних ресурсів, що є позитивною тенденцією для підприємства.

Матеріаловіддача за досліджуваний період зросла з 10,86 грн до 11,06 грн на 1 грн матеріальних ресурсів. Це означає, що кожна гривня вкладених матеріальних ресурсів у 2025 році забезпечувала отримання 11,06 грн товарообороту, що на 1,84 % більше порівняно з 2023 роком.

Одночасно матеріаломісткість знизилася з 0,092 грн до 0,090 грн на 1 грн товарообороту. Зменшення цього показника є позитивним явищем, оскільки свідчить про скорочення матеріальних витрат на одиницю реалізованої продукції.

Коефіцієнт оборотності запасів зріс з 9,24 до 9,43 разів на рік, що характеризує підвищення швидкості обігу матеріальних ресурсів та більш ефективне використання товарних запасів у діяльності підприємства. Це свідчить про вдосконалення системи управління запасами та скорочення часу перебування товарів у процесі реалізації.

Водночас тривалість одного обороту скоротилася з 39,50 до 38,71 дня, що свідчить про прискорення оборотності запасів та покращення системи управління матеріальними ресурсами.

Отже, проведений аналіз показав, що система управління матеріальними ресурсами ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» у 2023–2025 роках функціонувала достатньо ефективно. Підприємство забезпечило зростання товарообороту, підвищення матеріаловіддачі та прискорення оборотності запасів [19]. Отримані результати свідчать про раціональне використання матеріальних ресурсів та створюють передумови для подальшого підвищення ефективності господарської діяльності підприємства.

Важливим показником оцінки ефективності системи управління матеріальними ресурсами є рівень витрат на 1 грн товарообороту. Даний показник характеризує величину витрат, необхідних для забезпечення реалізації товарів, та дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів підприємства. Зниження витрат на 1 грн товарообороту свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності, оптимізацію процесів управління запасами та раціональне використання матеріальних ресурсів. Для оцінки динаміки цього показника проведемо відповідний аналіз за 2023–2025 роки наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10–Динаміка витрат на 1 грн товарообороту ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» у 2023–2025 роках

| Показник                            | 2023  | 2024  | 2025   | 2025/2023, % |
|-------------------------------------|-------|-------|--------|--------------|
| Товарооборот, тис. грн              | 78100 | 89400 | 102500 | 131,24       |
| Витрати обігу, тис. грн             | 71500 | 81500 | 93200  | 130,35       |
| Витрати на 1 грн товарообороту, грн | 0,916 | 0,911 | 0,909  | 99,24        |

*Розраховано автором на основі [38; 43; 57].*

Аналіз свідчить, що витрати на 1 грн товарообороту за досліджуваний період знизилися з 0,916 грн до 0,909 грн, що є позитивною тенденцією та свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів підприємства.

Для більш глибокого оцінювання ефективності системи управління матеріальними ресурсами доцільно застосувати АВС-аналіз товарних запасів підприємства. Даний метод дозволяє визначити найбільш значущі групи товарів, які формують основну частину вартості запасів та потребують особливого контролю. Проведення АВС-аналізу дає можливість оптимізувати процес управління матеріальними ресурсами, підвищити ефективність закупівельної діяльності та забезпечити раціональне використання оборотних активів підприємства.

Для більш детального дослідження структури матеріальних ресурсів та визначення пріоритетних напрямів управління запасами доцільно застосувати АВС-аналіз. Даний метод дозволяє класифікувати матеріальні ресурси залежно від їхнього внеску у загальну вартість запасів підприємства та

зосередити увагу на найбільш важливих товарних групах. Використання ABC-аналізу сприяє підвищенню ефективності управління запасами, оптимізації обсягів закупівель та більш раціональному використанню оборотних коштів.

В основу аналізу покладено розподіл матеріальних ресурсів на три категорії: групу А – найважливіші ресурси, які формують близько 70 % вартості запасів; групу В – ресурси середньої значущості; групу С – ресурси з найменшою питомою вагою в загальній структурі запасів. Такий підхід дозволяє визначити товарні групи, які потребують найбільш ретельного контролю та постійного моніторингу, а також виявити резерви для вдосконалення системи матеріально-технічного забезпечення підприємства. Крім того, ABC-аналіз дає можливість оптимізувати процес управління запасами шляхом концентрації уваги на найбільш вартісних товарних позиціях. Результати аналізу можуть бути використані для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо формування товарних запасів і підвищення ефективності їх використання. Застосування цього методу дозволяє мінімізувати витрати на зберігання продукції та забезпечити безперебійне функціонування торговельної діяльності підприємства.

Результати ABC-аналізу матеріальних ресурсів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» за 2025 рік наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – ABC-аналіз матеріальних ресурсів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» у 2025 році

| Група товарів               | Вартість запасів,<br>тис. грн | Питома<br>вага, % | Накопичувальна<br>частка, % | Категорія |
|-----------------------------|-------------------------------|-------------------|-----------------------------|-----------|
| Бакалійні товари            | 2380                          | 25,67             | 25,67                       | А         |
| М'ясна продукція            | 2170                          | 23,41             | 49,08                       | А         |
| Молочна<br>продукція        | 1820                          | 19,63             | 68,71                       | А         |
| Напої                       | 1640                          | 17,69             | 86,40                       | В         |
| Овочі та фрукти             | 630                           | 6,80              | 93,20                       | В         |
| Інші товари та<br>матеріали | 630                           | 6,80              | 100,00                      | С         |
| Разом                       | 9270                          | 100,00            | 100,00                      | –         |

*Розраховано автором на основі [23; 54; 59].*

За результатами проведеного ABC-аналізу встановлено, що до категорії А належать бакалійні товари, м'ясна та молочна продукція. Сукупно вони формують 68,71 % загальної вартості матеріальних ресурсів підприємства. Саме ці товарні групи мають найбільший вплив на результати діяльності магазину та потребують постійного контролю щодо обсягів закупівель, рівня запасів і швидкості реалізації.

До категорії В віднесено напої та інші товари і матеріали, частка яких становить 31,28 % загальної вартості запасів. Дані товарні групи мають середній рівень впливу на діяльність підприємства та потребують періодичного моніторингу для підтримання оптимального рівня запасів.

До категорії С належать овочі та фрукти, частка яких є незначною у структурі матеріальних ресурсів. Незважаючи на невелику питому вагу, група потребує контролю через обмежені строки реалізації та специфічні умови зберігання.

Отже, результати ABC-аналізу свідчать, що основну увагу при управлінні матеріальними ресурсами ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» доцільно зосередити на товарах категорії А, оскільки саме вони формують найбільшу частину вартості запасів та безпосередньо впливають на фінансові результати діяльності підприємства [20, с. 153]. Рациональне управління зазначеними товарними групами сприятиме підвищенню ефективності використання матеріальних ресурсів та покращенню загальних показників діяльності підприємства.

Поряд з ABC-аналізом важливим інструментом оцінювання ефективності управління матеріальними ресурсами є XYZ-аналіз. Якщо ABC-аналіз дозволяє визначити значущість окремих груп матеріальних ресурсів за їх вартістю та впливом на результати діяльності підприємства, то XYZ-аналіз дає можливість оцінити стабільність попиту та передбачуваність споживання окремих товарних груп.

Застосування XYZ-аналізу дозволяє підприємству вдосконалити систему управління запасами, мінімізувати ризик дефіциту товарів, скоротити

витрати на зберігання та підвищити ефективність планування закупівель. Залежно від стабільності попиту всі матеріальні ресурси поділяються на три категорії: X – товари зі стабільним попитом та прогнозованим рівнем реалізації; Y – товари з помірними коливаннями попиту, що можуть залежати від сезонності або ринкової кон'юнктури; Z – товари з нестабільним попитом, обсяги реалізації яких важко прогнозувати.

Проведення XYZ-аналізу дає змогу оцінити ступінь передбачуваності попиту на окремі товарні групи та визначити особливості управління ними. Для товарів категорії X доцільним є підтримання мінімального страхового запасу, оскільки попит на них є стабільним і легко прогнозується. Товари категорії Y потребують більш ретельного планування поставок з урахуванням сезонних та кон'юнктурних коливань. Водночас товари категорії Z характеризуються високим рівнем невизначеності, що потребує постійного моніторингу ринкової ситуації та гнучкого підходу до формування запасів.

Результати XYZ-аналізу матеріальних ресурсів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» за 2025 рік наведено в табл. 2.12

Таблиця 2.12 – XYZ-аналіз матеріальних ресурсів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» у 2025 році

| Група товарів            | Частка у товарообороті, % | Характер попиту           | Категорія XYZ |
|--------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------|
| Бакалійні товари         | 20,00                     | Стабільний щоденний попит | X             |
| Молочна продукція        | 15,00                     | Стабільний щоденний попит | X             |
| М'ясна продукція         | 18,10                     | Стабільний попит          | X             |
| Напої                    | 16,00                     | Помірні сезонні коливання | Y             |
| Овочі та фрукти          | 12,00                     | Сезонний попит            | Y             |
| Інші товари та матеріали | 18,90                     | Нестабільний попит        | Z             |

*Сформовано автором на основі [59].*

Результати XYZ-аналізу свідчать, що до категорії X належать бакалійні товари, молочна та м'ясна продукція. Дані товарні групи характеризуються стабільним попитом протягом року та формують основу товарообороту

підприємства. Для таких товарів доцільно підтримувати постійний рівень запасів і здійснювати регулярне поповнення.

До категорії Y віднесено напої, овочі та фрукти, попит на які залежить від сезонних чинників, святкових періодів та змін споживчих уподобань. Управління запасами цих товарів потребує більш гнучкого підходу та врахування коливань попиту.

Категорію Z формують інші товари та матеріали, попит на які є нерівномірним і важко прогнозованим. Для цієї групи доцільно використовувати мінімально необхідний рівень запасів та здійснювати постійний моніторинг реалізації.

Таким чином, проведений XYZ-аналіз підтверджує, що найбільш стабільними та прогнозованими матеріальними ресурсами ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» є бакалійні, молочні та м'ясні товари. Саме ці групи потребують першочергової уваги при плануванні закупівель і формуванні товарних запасів. Водночас для товарів категорій Y і Z необхідно застосовувати більш гнучкі підходи до управління запасами, що сприятиме підвищенню ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства.

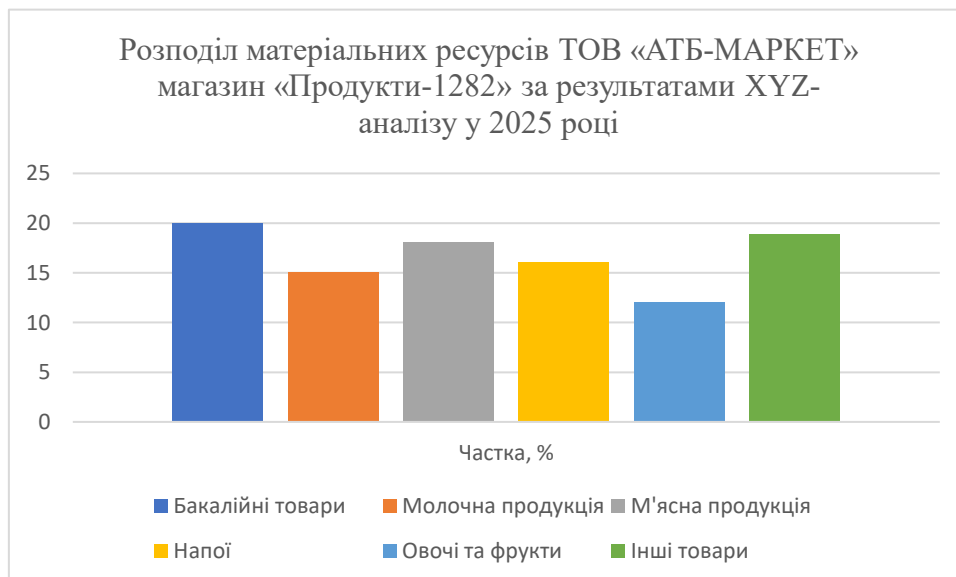


Рисунок 2.5. Розподіл матеріальних ресурсів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» за результатами XYZ-аналізу у 2025 році

*Побудовано автором за даними табл. 2.12 та джерелом [59].*

Для більш комплексної оцінки ефективності управління матеріальними ресурсами доцільно поєднати результати ABC- та XYZ-аналізу. Таке поєднання дозволяє не лише визначити значущість окремих груп товарів у структурі запасів, але й оцінити стабільність попиту на них. Використання матриці ABC–XYZ забезпечує можливість класифікувати товарні ресурси за двома ключовими критеріями — рівнем їхнього впливу на результати діяльності підприємства та прогнозованістю попиту.

Отримані результати створюють інформаційну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо формування оптимального рівня запасів, вибору методів контролю та визначення періодичності поповнення окремих товарних груп. Крім того, матриця дозволяє виявити товари, які потребують найбільш ретельного контролю, а також визначити групи ресурсів, для яких можливе спрощення процедур управління запасами.

З метою узагальнення результатів проведеного аналізу та визначення пріоритетних напрямів удосконалення системи управління товарними запасами побудовано матрицю ABC–XYZ. Результати поєднання ABC- та XYZ-аналізу матеріальних ресурсів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» наведено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Матриця ABC–XYZ матеріальних ресурсів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» у 2025 році

| ABC / XYZ              | X (стабільний попит)                                      | Y (помірні коливання попиту) | Z (нестабільний попит)   |
|------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------|--------------------------|
| A (висока значущість)  | Бакалійні товари<br>М'ясна продукція<br>Молочна продукція | –                            | –                        |
| B (середня значущість) | –                                                         | Напої<br>Овочі та фрукти     | –                        |
| C (низька значущість)  | –                                                         | –                            | Інші товари та матеріали |

*Розраховано автором за даними табл. 2.10, табл. 2.12 та джерелом [59].*



На основі результатів ABC- та XYZ-аналізу побудовано матрицю ABC–XYZ, яка дозволяє визначити пріоритетність управління окремими групами матеріальних ресурсів підприємства.

До категорії **AX** належать бакалійні товари, м'ясна та молочна продукція. Дані товарні групи характеризуються високою часткою у вартості запасів та стабільним попитом. Саме вони забезпечують основну частину товарообороту підприємства, тому потребують постійного контролю за рівнем запасів, регулярного моніторингу обсягів реалізації та своєчасного поповнення.

До категорії **BY** віднесено напої та овочі й фрукти. Ці товари мають середню значущість для підприємства та характеризуються певними сезонними коливаннями попиту. Для них доцільно застосовувати гнучку систему планування закупівель залежно від сезону та змін споживчого попиту.

До категорії **CZ** належать інші товари та матеріали, які мають незначну частку у структурі запасів та нестабільний попит. Управління цією групою може здійснюватися за спрощеною схемою із мінімальним рівнем запасів, що дозволить уникнути надлишкового накопичення товарів.

Отже, матриця ABC–XYZ показала, що основну увагу керівництву ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» необхідно зосередити на товарах категорії **AX**, оскільки саме вони мають найбільший вплив на ефективність використання матеріальних ресурсів та фінансові результати діяльності підприємства. Використання даного інструменту дозволяє оптимізувати систему управління запасами та підвищити ефективність матеріально-технічного забезпечення підприємства.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ  
МАТЕРІАЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» МАГАЗИН  
«ПРОДУКТИ-1282»

**3.1. Розробка заходів щодо підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства**

На сучасному етапі розвитку підприємств роздрібної торгівлі важливого значення набуває вдосконалення системи управління матеріальними ресурсами, оскільки саме від ефективності формування та використання товарних запасів залежить рівень товарообороту, фінансові результати діяльності та конкурентоспроможність підприємства [36; 58]. Проведений у другому розділі аналіз показав, що ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» загалом ефективно використовує матеріальні ресурси, проте існують певні резерви для подальшого підвищення ефективності управління запасами [7; 23].

Для визначення перспективних напрямів удосконалення системи управління матеріальними ресурсами доцільно провести SWOT-аналіз, який дозволяє комплексно оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства. SWOT-аналіз дає можливість виявити сильні та слабкі сторони системи управління матеріальними ресурсами, а також визначити можливості та загрози зовнішнього середовища [6; 26; 42].

Проведення SWOT-аналізу створює інформаційну основу для розроблення ефективних заходів щодо оптимізації управління запасами та підвищення результативності використання матеріальних ресурсів підприємства. SWOT-аналіз дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також оцінити вплив зовнішніх факторів на його діяльність. Результати SWOT-аналізу системи управління матеріальними ресурсами ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз ТОВ «АТБ-MARKET» магазин «Продукти-1282»

|                                                                                                                                                                                                                                                             | S – сильні сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                    | W - слабкі сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                             | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Широкий асортимент товарів.</li> <li>2. Висока оборотність товарних запасів.</li> <li>3. Впізнаваність бренду АТБ на ринку.</li> <li>4. Налагоджена система логістики та постачання.</li> <li>5. Стабільний попит на товари першої необхідності.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Надлишкові товарні запаси.</li> <li>2. Ризик списання продукції.</li> <li>3. Залежність від постачальників.</li> <li>4. Неточне прогнозування попиту.</li> <li>5. Зростання витрат на зберігання.</li> <li>6. Втрати від псування товарів</li> </ol>         |
| О – можливості                                                                                                                                                                                                                                              | SO – рішення                                                                                                                                                                                                                                                                                          | WO – рішення                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Впровадження сучасних цифрових технологій управління запасами.</li> <li>2. Зростання попиту на якісні товари повсякденного попиту.</li> <li>3. Розвиток електронної комерції та онлайн-замовлень.</li> </ol>      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Впровадження автоматизованого управління запасами.</li> <li>2. Оптимізація логістичних процесів підприємства.</li> <li>3. Розширення асортименту популярних товарів.</li> <li>4. Підвищення якості обслуговування покупців.</li> </ol>                      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Прогнозування попиту на основі аналітики.</li> <li>2. Оптимізація обсягів закупівель.</li> <li>3. Автоматичний контроль термінів придатності.</li> <li>4. Зниження витрат на зберігання.</li> </ol>                                                          |
| Т – загрози                                                                                                                                                                                                                                                 | ST – рішення                                                                                                                                                                                                                                                                                          | WT – рішення                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Інфляція та зростання закупівельних цін.</li> <li>2. Посилення конкуренції серед торговельних мереж.</li> <li>3. Перебої у поставках товарів.</li> <li>4. Зниження купівельної спроможності населення.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оптимізація товарних запасів для зниження витрат.</li> <li>2. Підтримання конкурентних цін за рахунок ефективного управління ресурсами.</li> <li>3. Формування страхових запасів для ключових товарних груп.</li> </ol>                                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробка антикризових заходів управління запасами.</li> <li>2. Скорочення непродуктивних витрат та втрат товарів.</li> <li>3. Пошук альтернативних постачальників.</li> <li>4. Впровадження сучасних інформаційних технологій управління запасами</li> </ol> |

*Сформовано автором за результатами аналізу діяльності підприємства та на основі джерел [3; 6; 23; 42; 58].*

Проведений SWOT-аналіз системи управління матеріальними ресурсами ТОВ «АТБ-MARKET» магазин «Продукти-1282» дозволив виявити ключові переваги та недоліки підприємства, а також визначити можливості й

загрози зовнішнього середовища. До основних сильних сторін належать висока оборотність товарних запасів, широкий асортимент продукції, налагоджена система постачання та стабільний попит на товари першої необхідності. Разом із цим встановлено низку проблемних аспектів, серед яких ризик утворення надлишкових запасів, втрати від списання швидкопсувної продукції, залежність від постачальників та зростання витрат на зберігання товарів.

Результати аналізу свідчать, що підприємство має значний потенціал для підвищення ефективності управління матеріальними ресурсами шляхом впровадження сучасних інформаційних технологій, удосконалення системи прогнозування попиту, автоматизації процесів контролю запасів та оптимізації логістичних процесів [51; 57].. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню оборотності товарних запасів, скороченню витрат обігу, зниженню втрат від псування продукції та покращенню фінансових результатів діяльності підприємства [16; 47]..

Результати SWOT-аналізу дозволили визначити основні сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити можливості й загрози зовнішнього середовища. Для вибору найбільш ефективних напрямів розвитку системи управління матеріальними ресурсами доцільно використати матрицю Ансоффа, яка є одним із найбільш поширених інструментів стратегічного планування. Її застосування дозволяє обґрунтувати перспективні напрями розвитку підприємства шляхом поєднання існуючих і нових товарів та ринків збуту [6; 42].

Використання матриці Ансоффа дає можливість оцінити потенціал зростання підприємства, визначити найбільш доцільні стратегічні альтернативи та сформулювати напрями підвищення ефективності управління матеріальними ресурсами [26; 52]. На основі результатів SWOT-аналізу було сформовано стратегічні рішення щодо подальшого розвитку ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282», які узагальнено у матриці Ансоффа.

Матрицю Ансоффа для ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Матриця Ансоффа для ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282»

| Стратегія            | Напрями реалізації                                                                                                     |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Проникнення на ринок | Підвищення ефективності управління запасами, збільшення оборотності товарів, удосконалення програм лояльності покупців |
| Розвиток ринку       | Розширення клієнтської бази, розвиток онлайн-замовлень та доставки товарів                                             |
| Розвиток товару      | Розширення асортименту товарів власних торгових марок та введення нових товарних груп                                  |
| Диверсифікація       | Впровадження цифрових сервісів для покупців, розвиток додаткових послуг та партнерських програм                        |

*Сформовано автором за результатами SWOT-аналізу та на основі підходів стратегічного планування [6; 26; 42; 52].*

Проведений аналіз за матрицею Ансоффа свідчить, що найбільш перспективною для ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» є стратегія проникнення на ринок. Вона безпосередньо пов'язана з удосконаленням системи управління матеріальними ресурсами, оскільки передбачає підвищення ефективності використання товарних запасів, прискорення їх оборотності та скорочення витрат на зберігання.

Важливе значення має також стратегія розвитку товару, яка передбачає розширення асортименту найбільш прибуткових товарних груп і збільшення частки товарів власних торгових марок. Реалізація цих напрямів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства та зростанню товарообороту.

Отже, результати матриці Ансоффа підтверджують доцільність впровадження заходів щодо оптимізації управління матеріальними ресурсами, автоматизації контролю запасів та вдосконалення процесів постачання.

З огляду на результати проведеного аналізу, наступним етапом дослідження є розроблення заходів щодо вдосконалення системи управління матеріальними ресурсами ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282», що сприятиме підвищенню ефективності управління товарними запасами.

З метою підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів запропоновано комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію запасів, удосконалення процесів постачання та автоматизацію контролю за рухом товарів [16; 41]. Основні заходи щодо підвищення ефективності управління матеріальними ресурсами ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Запропоновані заходи щодо підвищення ефективності управління матеріальними ресурсами ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282»

| Заходи                                         | Зміст заходу                                                              | Очікуваний результат                      |
|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Впровадження автоматизованого контролю запасів | Використання сучасних програм обліку та моніторингу товарних залишків     | Скорочення надлишкових запасів на 5–7 %   |
| Удосконалення прогнозування попиту             | Аналіз динаміки продажів та сезонних коливань                             | Підвищення точності планування закупівель |
| Оптимізація асортиментної політики             | Концентрація на товарах категорії АХ за результатами ABC–XYZ-аналізу      | Зростання товарообороту та прибутковості  |
| Розширення співпраці з постачальниками         | Пошук альтернативних постачальників та укладання довгострокових договорів | Зниження ризику дефіциту товарів          |
| Удосконалення контролю термінів придатності    | Автоматичне відстеження залишків швидкопсувної продукції                  | Скорочення втрат від списання товарів     |
| Оптимізація логістичних процесів               | Рационалізація графіків постачання та складських операцій                 | Скорочення логістичних витрат             |

*Сформовано автором за результатами аналізу розділу 2 та на основі джерел [23; 49; 54; 59].*

З огляду на результати проведеного аналізу, для ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» доцільним є впровадження заходів, спрямованих на вдосконалення системи управління матеріальними ресурсами. Їх реалізація сприятиме підвищенню ефективності використання товарних запасів, удосконаленню процесів постачання та покращенню фінансових результатів діяльності підприємства. Запропоновані заходи щодо підвищення ефективності управління матеріальними ресурсами ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Прогноз економічної ефективності запропонованих заходів щодо управління матеріальними ресурсами ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282»

| Показники                             | До впровадження заходів (2025 р.) | Після впровадження заходів | Відхилення (+;-) |
|---------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|------------------|
| Товарооборот, тис. грн                | 102500                            | 108650                     | +6150            |
| Матеріальні ресурси, тис. грн         | 9270                              | 8900                       | -370             |
| Чистий прибуток, тис. грн             | 4520                              | 5198                       | +678             |
| Матеріаловіддача, грн/грн             | 11,06                             | 12,21                      | +1,15            |
| Матеріаломісткість, грн/грн           | 0,090                             | 0,082                      | -0,008           |
| Коефіцієнт оборотності запасів, разів | 9,43                              | 10,21                      | +0,78            |
| Тривалість одного обороту, днів       | 38,71                             | 35,75                      | -2,96            |

*Сформовано автором на основі джерел [36; 38; 55; 58].*

Наведені розрахунки свідчать, що впровадження запропонованих заходів матиме позитивний вплив на результати діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282». Зокрема, прогнозується збільшення товарообороту на 6150 тис. грн, або на 6 %, що буде досягнуто за рахунок оптимізації товарних запасів та підвищення ефективності управління матеріальними ресурсами.

Очікується також скорочення середнього обсягу матеріальних ресурсів на 370 тис. грн завдяки зменшенню надлишкових запасів та більш раціональному плануванню закупівель. Це сприятиме вивільненню частини оборотних коштів підприємства та підвищенню ефективності їх використання.

Реалізація запропонованих заходів дозволить збільшити чистий прибуток підприємства на 678 тис. грн, або на 15 %, що є вагомим економічним результатом. Одночасно прогнозується зростання матеріаловіддачі з 11,06 до 12,21 грн на 1 грн матеріальних ресурсів та зниження матеріаломісткості з 0,090 до 0,082 грн.

Крім того, очікується прискорення оборотності запасів із 9,43 до 10,21 оборотів на рік, що забезпечить скорочення тривалості одного обороту майже

на 3 дні. Це позитивно вплине на швидкість обігу товарних запасів та фінансову стійкість підприємства.

Отже, впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення управління матеріальними ресурсами є економічно доцільним та сприятиме підвищенню ефективності діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282», зростанню прибутковості та зміцненню його конкурентних позицій на ринку роздрібної торгівлі.

### **3.2. Впровадження сучасних методів контролінгу у системі управління матеріальними ресурсами**

Важливим напрямом удосконалення системи управління матеріальними ресурсами ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» є впровадження елементів контролінгу товарних запасів. У сучасних умовах контролінг виступає ефективним інструментом підтримки управлінських рішень, що забезпечує своєчасний контроль за формуванням, рухом та використанням матеріальних ресурсів підприємства [18; 48]

Основною метою контролінгу товарних запасів є забезпечення оптимального рівня запасів, скорочення витрат на їх зберігання, запобігання виникненню дефіциту або надлишку товарів та підвищення ефективності використання оборотних коштів. Впровадження системи контролінгу дозволить оперативно відстежувати зміни попиту, контролювати оборотність товарних запасів та своєчасно приймати рішення щодо формування замовлень постачальникам [24; 51]. Крім того, система контролінгу сприятиме підвищенню точності планування закупівель, зниженню ризику виникнення неліквідних запасів та забезпеченню безперебійного товаропостачання.

Для ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» доцільним є впровадження автоматизованого контролю запасів із використанням результатів ABC–XYZ аналізу [59].. Це дозволить здійснювати диференційований контроль товарних груп залежно від їх значущості та



стабільності попиту. Особливу увагу доцільно приділяти товарам групи AX, які формують найбільшу частку товарообороту та характеризуються стабільним попитом. Водночас для товарів категорій BY, BZ, CY та CZ необхідно застосовувати більш гнучкі підходи до планування закупівель і формування страхових запасів.

Ефективність впровадження системи контролінгу значною мірою залежить від чіткої організації процесів планування, контролю та аналізу матеріальних ресурсів. Для забезпечення своєчасного прийняття управлінських рішень необхідно сформувати послідовний механізм контролінгу, який об'єднуватиме процеси прогнозування потреб у запасах, моніторингу товарних залишків, аналізу показників ефективності та коригування закупівельної діяльності. Важливою складовою такого механізму є постійне інформаційне забезпечення процесу управління запасами та використання сучасних цифрових інструментів для обробки й аналізу даних.

Запровадження запропонованої системи контролінгу дозволить підвищити ефективність управління матеріальними ресурсами, прискорити оборотність товарних запасів, знизити витрати на їх утримання та забезпечити більш раціональне використання фінансових ресурсів підприємства. Сформовано автором на основі джерел [24; 51].. Крім того, підприємство отримає можливість оперативно реагувати на зміни споживчого попиту та підтримувати оптимальний рівень товарного забезпечення. Сформовано автором на основі джерел [61].

Запропонований механізм реалізації контролінгу матеріальних ресурсів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» представлено на рис. 3.2. Для оцінки практичної доцільності впровадження запропонованої системи контролінгу необхідно визначити її очікуваний вплив на основні показники діяльності підприємства. Застосування автоматизованого контролю товарних запасів, удосконалення процесів планування закупівель та використання результатів ABC–XYZ аналізу сприятимуть підвищенню ефективності використання матеріальних ресурсів.

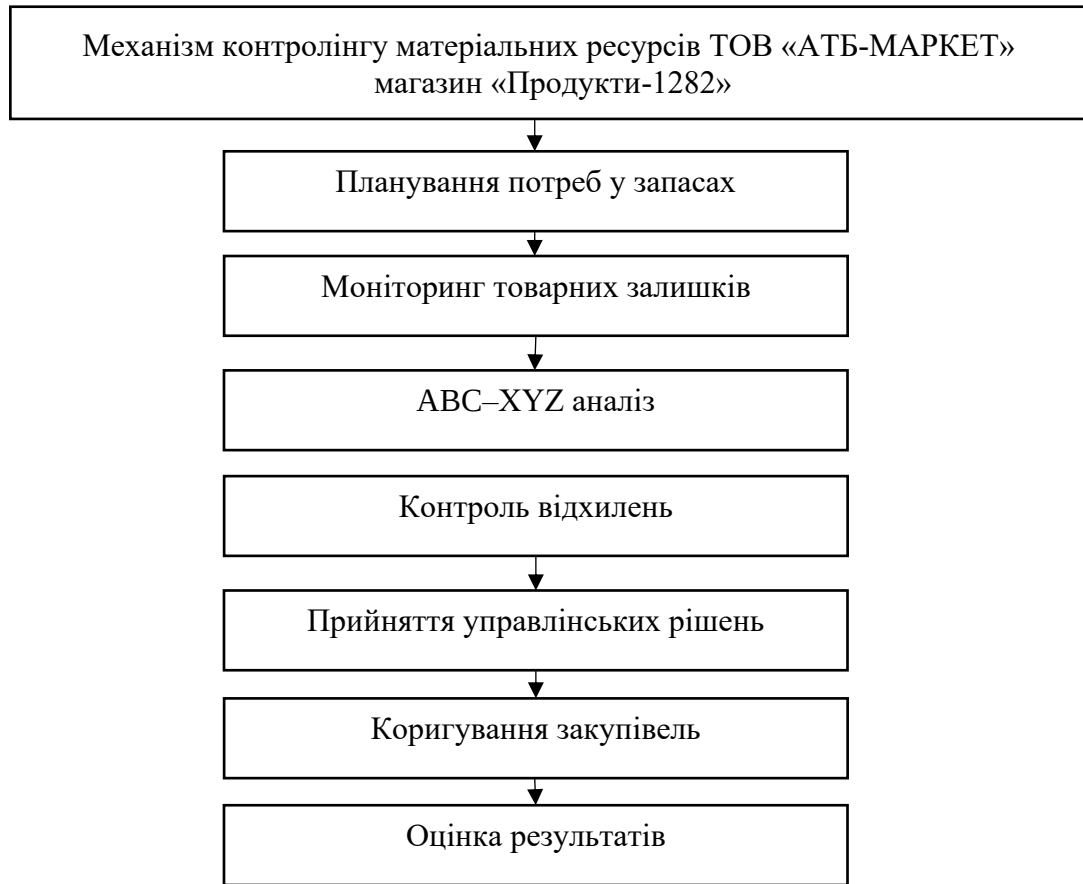


Рисунок 3.2 – Механізм контролінгу матеріальних ресурсів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282»

*Сформовано автором на основі джерел [18; 48; 59].*

Очікувані зміни основних показників діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» після впровадження системи контролінгу наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Очікувані результати впровадження системи контролінгу матеріальних ресурсів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282».

| Показник                                 | До<br>впровадження | Після<br>впровадження | Відхилення |
|------------------------------------------|--------------------|-----------------------|------------|
| Середній обсяг запасів, тис. грн         | 9270               | 8900                  | -370       |
| Коефіцієнт оборотності запасів,<br>разів | 9,43               | 10,21                 | +0,78      |
| Тривалість одного обороту, днів          | 38,71              | 35,75                 | -2,96      |
| Втрати від списання товарів, тис.<br>грн | 185                | 145                   | -40        |
| Чистий прибуток, тис. грн                | 4520               | 5198                  | +678       |

*Сформовано автором на основі джерел [38; 55; 58].*

Впровадження системи контролінгу матеріальних ресурсів сприятиме підвищенню ефективності управління товарними запасами, скороченню втрат від списання продукції та прискоренню оборотності товарів [18; 36].. Особливе значення матиме використання результатів ABC–XYZ аналізу під час прийняття управлінських рішень щодо формування товарних запасів.

Завдяки автоматизації процесів контролю та моніторингу запасів підприємство зможе своєчасно реагувати на зміни попиту, зменшити обсяги надлишкових запасів і підвищити ефективність використання матеріальних ресурсів. Це позитивно вплине на фінансові результати діяльності підприємства та сприятиме зміцненню його конкурентних позицій на ринку роздрібно́ї торгівлі. Крім того, автоматизація дозволить підвищити точність обліку товарних запасів, скоротити витрати часу на виконання управлінських операцій та забезпечити оперативне прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

### **3.3. Шляхи удосконалення організації постачання та використання матеріальних ресурсів підприємства**

Для підвищення ефективності управління матеріальними ресурсами ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» важливим завданням є вдосконалення організації постачання товарних запасів та забезпечення їх раціонального використання [15]. Ефективна система постачання дозволяє підтримувати оптимальний рівень товарних запасів, своєчасно задовольняти попит споживачів та мінімізувати витрати, пов'язані зі зберіганням продукції [16; 49].

Однією з основних умов підвищення ефективності матеріально-технічного забезпечення є оптимізація розміру замовлень товарних запасів [54]. Надмірне накопичення запасів призводить до збільшення витрат на зберігання, підвищує ризик псування продукції та уповільнює оборотність оборотних коштів [39]. Водночас недостатній рівень запасів може спричинити

виникнення дефіциту товарів, втрату потенційних покупців та зниження обсягів товарообороту [23; 41].



Рисунок 3.6 – Складові елементи моделі оптимізації постачання матеріальних ресурсів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282»

*Сформовано автором на основі джерел [23; 41; 49; 54; 55].*

Для ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» рівень оборотності товарних запасів є одним із ключових показників ефективності управління матеріальними ресурсами. Від швидкості обороту запасів залежить своєчасність задоволення попиту покупців, рівень витрат на зберігання товарів та ефективність використання оборотних коштів підприємства.

Проведений у другому розділі аналіз показав, що, незважаючи на достатньо високий рівень оборотності товарних запасів, на підприємстві існують резерви для подальшого вдосконалення системи постачання та управління матеріальними ресурсами. Зокрема, важливим напрямом є оптимізація обсягів замовлень окремих товарних груп, що дозволить скоротити витрати на зберігання, уникнути надлишкових запасів та підвищити ефективність використання фінансових ресурсів.

Для обґрунтування оптимального розміру замовлення доцільно використати економіко-математичну модель Economic Order Quantity, яка дозволяє визначити найбільш економічно вигідний обсяг закупівлі товарів. Дана модель враховує річну потребу в товарах, витрати на оформлення одного замовлення та витрати на зберігання запасів.

Для проведення оптимізаційних розрахунків було використано вихідні дані щодо річного обсягу реалізації основних товарних груп, витрат на оформлення замовлень та витрат на зберігання товарних запасів. Розрахунки виконано із застосуванням моделі EOQ в середовищі MS Excel.

Використання даної моделі дає можливість оцінити економічний ефект від оптимізації системи постачання та визначити резерви скорочення логістичних витрат. Отримані результати дозволяють обґрунтувати раціональні параметри формування товарних запасів і підвищити ефективність використання оборотних коштів підприємства. Крім того, застосування моделі EOQ сприяє підвищенню якості управлінських рішень у сфері закупівельної діяльності та забезпечує більш ефективне планування процесів постачання.

З метою проведення розрахунків обрано основні товарні групи, які за результатами ABC–XYZ аналізу мають найбільший вплив на ефективність управління матеріальними ресурсами підприємства: бакалійні товари ( $x_1$ ), м'ясна продукція ( $x_2$ ), молочна продукція ( $x_3$ ), напої ( $x_4$ ), овочі та фрукти ( $x_5$ ) та інші товари ( $x_6$ ). Результати оптимізації розмірів замовлення товарних запасів наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 –Результати оптимізації товарних запасів за моделлю EOQ у ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282»

| Показники                                                     | Х <sub>1</sub><br>Бакалія | Х <sub>2</sub><br>М'ясо | Х <sub>3</sub> Молочна<br>продукція | Х <sub>4</sub><br>Напої | Х <sub>5</sub> Овочі<br>та<br>фрукти | Х <sub>6</sub> Інші<br>товари |
|---------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------------------|-------------------------------------|-------------------------|--------------------------------------|-------------------------------|
| Річний обсяг реалізації,<br>тис. грн                          | 2380                      | 2170                    | 1820                                | 1640                    | 630                                  | 630                           |
| Оптимальний розмір<br>замовлення, тис. грн                    | 2200                      | 2010                    | 1710                                | 1540                    | 580                                  | 560                           |
| Витрати на оформлення<br>замовлень, тис. грн                  | 44                        | 40                      | 34                                  | 31                      | 12                                   | 11                            |
| Витрати на зберігання<br>запасів, тис. грн                    | 110                       | 101                     | 86                                  | 77                      | 29                                   | 28                            |
| Загальні логістичні<br>витрати до оптимізації,<br>тис. грн    | 154                       | 141                     | 120                                 | 108                     | 41                                   | 39                            |
| Загальні логістичні<br>витрати після оптимізації,<br>тис. грн | 138                       | 127                     | 109                                 | 99                      | 36                                   | 35                            |
| Економія витрат, тис. грн                                     | 16                        | 14                      | 11                                  | 9                       | 5                                    | 4                             |

*Сформовано автором за даними підприємства та методикою EOQ [23; 41; 54; 55].*

Аналіз результатів оптимізації свідчить, що найбільший економічний ефект досягається за товарними групами «Бакалія» та «М'ясна продукція», які належать до категорії А за результатами ABC-аналізу. Загальна економія логістичних витрат становить 59 тис. грн, що забезпечує підвищення ефективності використання оборотних коштів підприємства та прискорення оборотності товарних запасів.

Отримані результати свідчать, що оптимізація розмірів замовлення дозволить скоротити логістичні витрати та підвищити ефективність використання матеріальних ресурсів підприємства. Найбільший економічний ефект очікується за товарними групами категорії А, які формують основну частку товарообороту та потребують найбільш ретельного контролю запасів.

На основі отриманих результатів оптимізації товарних запасів здійснено прогнозування впливу запропонованих заходів на основні показники ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства. Прогнозні розрахунки дозволяють оцінити очікувані зміни у фінансових результатах

діяльності, рівні використання матеріальних ресурсів та показниках їх ефективності. Аналіз прогнозних даних дає можливість визначити економічну доцільність запропонованих заходів та оцінити їх потенційний вплив на підвищення результативності управління матеріальними ресурсами.

Прогноз ефективності використання матеріальних ресурсів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» після впровадження запропонованих заходів наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Прогноз ефективності використання матеріальних ресурсів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282»

| Показники                     | За даними 2025 року | Прогнозовані дані після впровадження заходів | Абсолютне відхилення (+/-) | Темпи зростання, % |
|-------------------------------|---------------------|----------------------------------------------|----------------------------|--------------------|
| Чистий прибуток, тис. грн     | 4520                | 5198                                         | +678                       | 115,00             |
| Матеріальні ресурси, тис. грн | 9270                | 8900                                         | -370                       | 96,01              |
| Матеріаловіддача, грн/грн     | 11,06               | 12,21                                        | +1,15                      | 110,40             |
| Матеріаломісткість, грн/грн   | 0,090               | 0,082                                        | -0,008                     | 91,11              |

*Сформовано автором за даними табл. 3.6 та методикою економічного аналізу [36; 38; 55; 58].*

Дані таблиці 3.7 свідчать про позитивний вплив запропонованих заходів на ефективність використання матеріальних ресурсів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282». У результаті впровадження системи контролінгу товарних запасів та оптимізації розмірів замовлення прогнозується зростання чистого прибутку на 678 тис. грн, або на 15 %. Одночасно очікується скорочення середнього обсягу матеріальних ресурсів на 370 тис. грн за рахунок зменшення надлишкових запасів та підвищення ефективності управління товарними потоками.

Зростання показника матеріаловіддачі з 11,06 до 12,21 грн свідчить про підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства. Це означає, що кожна гривня вкладених у товарні запаси коштів забезпечуватиме більший обсяг товарообороту та прибутку. Водночас

зниження матеріаломісткості з 0,090 до 0,082 грн підтверджує скорочення матеріальних витрат на одиницю результату діяльності підприємства.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності управління матеріальними ресурсами, прискоренню оборотності товарних запасів та покращенню фінансових результатів діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282».

Для наочного відображення очікуваних результатів удосконалення системи управління матеріальними ресурсами доцільно представити прогнозні показники діяльності підприємства у графічному вигляді (рис. 3.7).

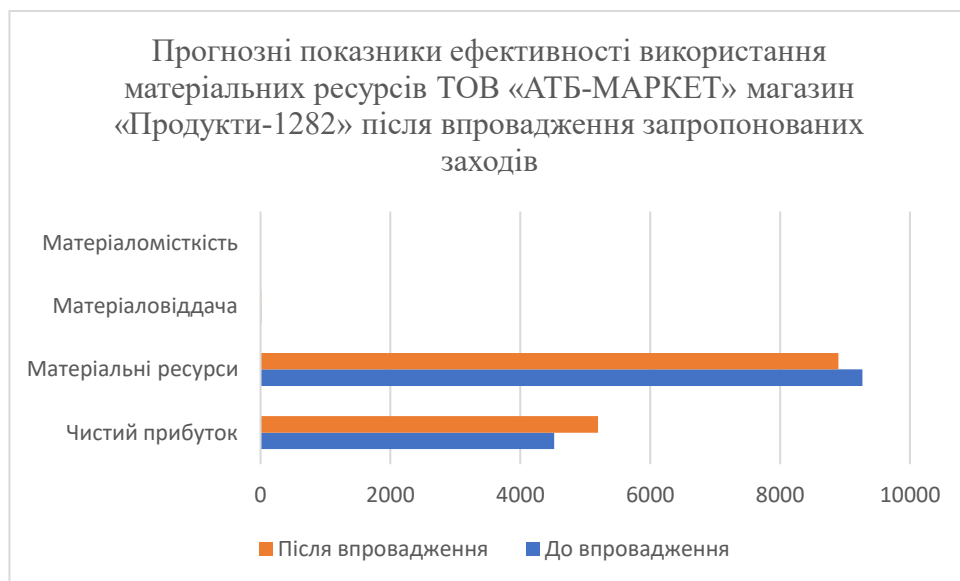


Рисунок 3.7 – Прогнозні показники ефективності використання матеріальних ресурсів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» після впровадження запропонованих заходів

*Побудовано автором за даними табл. 3.7 та джерелами [36; 38; 55; 58].*

Результати прогнозування підтверджують економічну доцільність удосконалення системи управління матеріальними ресурсами підприємства. Очікується, що реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів, скороченню витрат та покращенню фінансових результатів діяльності. Крім того, впровадження сучасних підходів до управління запасами забезпечить більш раціональне використання оборотного капіталу та зміцнення конкурентних позицій підприємства.



Прогнозний економічний ефект від впровадження запропонованих заходів наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Очікуваний економічний ефект від впровадження запропонованих заходів

| Заходи                  | Очікуваний результат                         |
|-------------------------|----------------------------------------------|
| ABC–XYZ аналіз          | Скорочення надлишкових запасів на 5 %        |
| Контролінг запасів      | Зниження дефіциту товарів на 10 %            |
| EOQ-модель              | Скорочення логістичних витрат на 59 тис. грн |
| Автоматизація замовлень | Підвищення оперативності постачання          |

*Сформовано автором за результатами запропонованих заходів та на основі джерел [18; 41; 49; 54; 59].*

Таким чином, використання моделі EOQ, системи контролінгу товарних запасів та інструментів ABC–XYZ аналізу дозволить скоротити логістичні витрати на 59 тис. грн, зменшити обсяг матеріальних ресурсів на 370 тис. грн і забезпечити зростання чистого прибутку на 678 тис. грн, що підтверджує ефективність запропонованих заходів.

Для оцінювання впливу матеріальних ресурсів на результати діяльності підприємства проведено кореляційно-регресійний аналіз. Вихідні дані наведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Вихідні дані для кореляційно-регресійного аналізу

| Рік  | Матеріальні ресурси, (тис. грн) | Чистий прибуток, (тис. грн) |
|------|---------------------------------|-----------------------------|
| 2018 | X                               | Y                           |
| 2016 | 5340                            | 2110                        |
| 2017 | 5780                            | 2280                        |
| 2018 | 6120                            | 2450                        |
| 2019 | 6580                            | 2710                        |
| 2020 | 7030                            | 2980                        |
| 2021 | 7610                            | 3320                        |
| 2022 | 8450                            | 3860                        |

*Сформовано автором за даними підприємства та методикою кореляційно-регресійного аналізу [38; 55; 58].*

Для підтвердження економічної доцільності запропонованих заходів щодо удосконалення організації постачання та використання матеріальних ресурсів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» проведено

кореляційно-регресійний аналіз залежності чистого прибутку підприємства від обсягу матеріальних ресурсів [38; 55; 58].

Вихідні дані для дослідження наведено в табл. 3.9. Аналіз виконано з використанням програмного середовища MS Excel шляхом побудови декількох типів економетричних моделей та вибору найбільш адекватної залежності за критерієм коефіцієнта детермінації ( $R^2$ ). Результати порівняльного аналізу математичних моделей наведено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – Порівняльна оцінка економетричних моделей залежності чистого прибутку від матеріальних ресурсів

| Рік  | Матеріальні ресурси, (тис. грн) | Чистий прибуток, (тис. грн) |          |          | Помилка моделі | Квадрат помилки | Помилка апроксимації, % |
|------|---------------------------------|-----------------------------|----------|----------|----------------|-----------------|-------------------------|
|      | X                               | Y                           | ln(Y)    | Yi^      | (Yi-Yi^)       | (Yi-Yi^)^2      |                         |
| 2016 | 5340                            | 2110                        | 7,654443 | 2081,675 | 28,32497493    | 802,3042048     | 1,3%                    |
| 2017 | 5780                            | 2280                        | 7,731931 | 2286,371 | -6,370763917   | 40,58663288     | 0,3%                    |
| 2018 | 6120                            | 2450                        | 7,803843 | 2458,231 | -8,231159806   | 67,75199176     | 0,3%                    |
| 2019 | 6580                            | 2710                        | 7,904704 | 2711,49  | -1,489822717   | 2,219571728     | 0,1%                    |
| 2020 | 7030                            | 2980                        | 7,999679 | 2984,472 | -4,471744265   | 19,99649677     | 0,2%                    |
| 2021 | 7610                            | 3320                        | 8,10772  | 3377,24  | -57,24003532   | 3276,421644     | 1,7%                    |
| 2022 | 8450                            | 3860                        | 8,258422 | 4039,488 | -179,4879372   | 32215,9196      | 4,6%                    |
| 2023 | 8720                            | 4125                        | 8,324821 | 4278,8   | -153,8002378   | 23654,51315     | 3,7%                    |
| 2024 | 9270                            | 4520                        | 8,416267 | 4811,042 | -291,0422315   | 84705,58053     | 6,4%                    |
| 2025 | 8900                            | 5198                        | 8,556029 | 4446,167 | 751,8326167    | 565252,2835     | 14,5%                   |
|      |                                 |                             |          |          |                | 710037,5774     | 3,3%                    |

*Розраховано автором у MS Excel за методикою кореляційно-регресійного аналізу [38; 55; 58].*

Як свідчать результати розрахунків, найвищий рівень достовірності продемонструвала експоненціальна модель, для якої коефіцієнт детермінації становить  $R^2 = 0,9620$ . Це означає, що 96,2 % варіації чистого прибутку підприємства пояснюється зміною обсягу матеріальних ресурсів, тоді як лише 3,8 % залежить від інших факторів (див. додаток А)

На основі отриманих результатів було побудовано економетричну модель залежності чистого прибутку від обсягу матеріальних ресурсів:

$$Y = 666,89 \cdot e^{(0,000213X)}$$

де:

Y – чистий прибуток підприємства, тис. грн;

X – обсяг матеріальних ресурсів, тис. грн.

Графічне відображення отриманої залежності наведено на рис. 3.8.

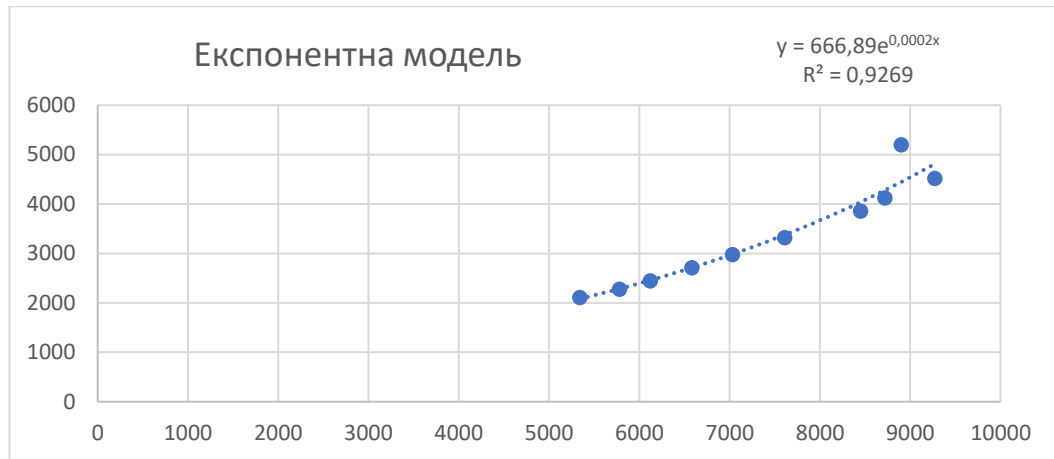


Рисунок 3.8 – Економетрична модель залежності чистого прибутку від обсягу матеріальних ресурсів

Побудовано автором за результатами кореляційно-регресійного аналізу та даними табл. 3.9–3.10 [38; 55; 58].

Знак коефіцієнта при факторній ознаці є додатним, що свідчить про наявність прямого зв'язку між досліджуваними показниками. Збільшення обсягу матеріальних ресурсів сприяє зростанню чистого прибутку підприємства.

Для оцінювання сили впливу було розраховано коефіцієнт еластичності, який становить 1,56 %. Це означає, що збільшення матеріальних ресурсів на 1 % забезпечує приріст чистого прибутку в середньому на 1,56 %, що свідчить про випереджальне зростання фінансового результату порівняно зі збільшенням ресурсної бази.

Оцінювання статистичної надійності моделі підтвердило її високу якість. Основні показники адекватності відображено в графічному відображенні отриманої залежності наведено на рис. 3.9

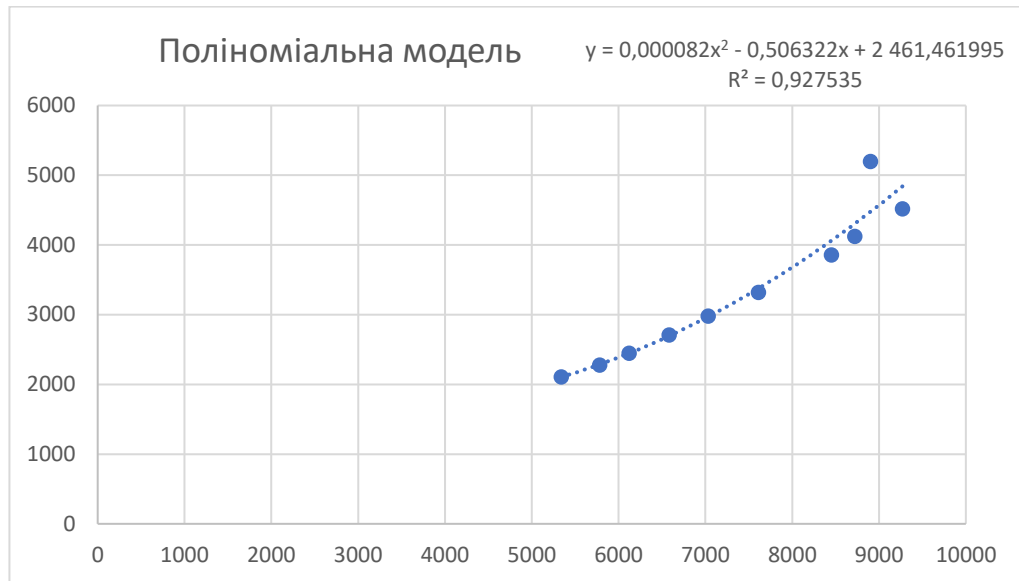


Рисунок 3.9 – Оцінювання статистичної надійності моделі

*Розраховано автором за результатами побудови регресійної моделі в MS Excel [38; 55; 58].*

Отримані результати прогнозування підтверджують економічну доцільність удосконалення системи управління матеріальними ресурсами підприємства. Прогнозний економічний ефект від впровадження запропонованих заходів наведено в табл. 3.8. Очікується, що реалізація запропонованих рішень сприятиме підвищенню ефективності використання товарних запасів та скороченню непродуктивних витрат. Важливим результатом стане прискорення оборотності матеріальних ресурсів і покращення показників ділової активності підприємства. Крім того, оптимізація процесів постачання забезпечить більш раціональне формування запасів та зменшить ризик виникнення їх надлишку або дефіциту. Впровадження сучасних інструментів управління запасами також сприятиме підвищенню якості управлінських рішень. Це дозволить підвищити оперативність реагування на зміни ринкової кон'юнктури та потреб споживачів. Водночас покращиться контроль за використанням матеріальних ресурсів і скоротяться непродуктивні витрати. У сукупності зазначені заходи

створять передумови для зміцнення конкурентних позицій підприємства та забезпечення його стабільного розвитку в майбутньому.

Таблиця 3.12 – Прогноз чистого прибутку ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» за сценаріями розвитку

| Сценарій розвитку | Приріст матеріальних ресурсів, % | Матеріальні ресурси, тис. грн | Прогнозний чистий прибуток, тис. грн | Відхилення від базового рівня, тис. грн | Темп зростання прибутку, % |
|-------------------|----------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------|
| Базовий (2025 р.) | 0                                | 8900                          | 4520,0                               | –                                       | 100,0                      |
| Песимістичний     | +5                               | 9345                          | 4881,0                               | +361,0                                  | 107,99                     |
| Реалістичний      | +10                              | 9790                          | 5366,3                               | +846,3                                  | 118,72                     |
| Оптимістичний     | +15                              | 10235                         | 5899,9                               | +1379,9                                 | 130,53                     |

*Розрахунки виконані на основі побудованої експоненціальної моделі на основі даних (див. додаток А)*

Дані табл. 3.12 свідчать, що збільшення обсягу матеріальних ресурсів позитивно впливає на фінансові результати підприємства [60, с. 137]. За реалістичного сценарію, який передбачає зростання матеріальних ресурсів на 10 %, прогнозний чистий прибуток збільшиться до 5366,3 тис. грн, що на 18,72 % більше порівняно з базовим рівнем. За оптимістичного сценарію очікується зростання прибутку до 5899,9 тис. грн, що підтверджує доцільність подальшого вдосконалення системи управління матеріальними ресурсами підприємства.

Таким чином, кореляційно-регресійний аналіз підтвердив ефективність запропонованих заходів щодо вдосконалення організації постачання та використання матеріальних ресурсів. Побудована модель може використовуватися для прогнозування результатів діяльності підприємства та підтримки управлінських рішень.

## ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження теоретичних і практичних аспектів управління матеріальними ресурсами ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» сформульовано такі висновки:

1. Встановлено, що управління матеріальними ресурсами є важливою складовою системи управління торговельним підприємством, оскільки забезпечує безперебійність товаропостачання, оптимізацію запасів, раціональне використання оборотних коштів та підвищення ефективності господарської діяльності. Теоретичне дослідження показало, що сучасна система управління матеріальними ресурсами повинна базуватися на принципах системності, економічності, комплексності та цифровізації управлінських процесів.

2. Дослідження методичних підходів до оцінювання ефективності використання матеріальних ресурсів дозволило визначити основні показники аналізу, серед яких матеріаловіддача, матеріаломісткість, оборотність запасів та показники забезпеченості ресурсами. Встановлено, що застосування сучасних цифрових технологій сприяє підвищенню ефективності управління запасами та якості прийняття управлінських рішень.

3. Аналіз діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282» у 2023–2025 рр. засвідчив позитивну динаміку основних показників діяльності. Обсяг реалізації бакалійних товарів зріс на 31,24 %, молочної продукції – на 31,23 %, м'ясної продукції – на 31,94 %, овочів та фруктів – на 31,27 %, напоїв – на 31,20 %, що свідчить про зростання товарообороту та ефективне управління товарними запасами.

4. За результатами SWOT-аналізу встановлено, що підприємство має достатній потенціал розвитку завдяки відомому бренду, широкому асортименту товарів та ефективній системі постачання. Водночас визначено наявність резервів підвищення ефективності використання матеріальних

ресурсів шляхом удосконалення системи управління запасами та контролю матеріальних потоків.

5. На основі матриці Ансоффа визначено, що найбільш перспективними напрямками розвитку є стратегія проникнення на ринок та стратегія розвитку товару, які передбачають підвищення ефективності використання товарних запасів, удосконалення процесів постачання та розширення асортименту найбільш прибуткових товарних груп.

6. Для підвищення ефективності управління матеріальними ресурсами запропоновано впровадження системи контролінгу запасів, інструментів ABC–XYZ аналізу та моделі економічного розміру замовлення EOQ. Розрахунки показали, що використання моделі EOQ дозволить скоротити логістичні витрати на 59 тис. грн та підвищити ефективність використання оборотних коштів підприємства.

7. Прогнозні розрахунки засвідчили, що після впровадження запропонованих заходів чистий прибуток підприємства зросте з 4520 тис. грн до 5198 тис. грн, або на 678 тис. грн (15 %), а обсяг матеріальних ресурсів скоротиться на 370 тис. грн. При цьому матеріаловіддача зросте з 11,06 до 12,21 грн/грн, а матеріаломісткість знизиться з 0,090 до 0,082 грн/грн.

8. Проведений кореляційно-регресійний аналіз підтвердив наявність тісного зв'язку між обсягом матеріальних ресурсів та чистим прибутком підприємства. Побудована модель характеризується високим коефіцієнтом детермінації ( $R^2 = 0,9620$ ), що підтверджує її достовірність та можливість використання для прогнозування результатів діяльності підприємства.

9. Результати прогнозування показали, що за реалістичного сценарію чистий прибуток може зрости до 5366,3 тис. грн, а за оптимістичного – до 5899,9 тис. грн. Це підтверджує економічну доцільність подальшого вдосконалення системи управління матеріальними ресурсами та впровадження запропонованих заходів.

Отже, впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення управління матеріальними ресурсами, оптимізації товарних запасів,

використання системи контролінгу, ABC–XYZ аналізу та моделі EOQ сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів, скороченню логістичних витрат, зростанню прибутковості діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» магазин «Продукти-1282», зміцненню його конкурентних позицій на ринку та забезпеченню стабільного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абушов Т. Огляд сучасних підходів до управління матеріальними ресурсами промислового підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2022. № 6(2). С. 30–35. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/01/2022-312-62-05.pdf> (дата звернення: 18.04.2026).
2. Апопій В. В., Міщук І. П., Ребицький В. М., Рудницький С. І., Хом'як Ю. М. Організація торгівлі : підручник. 3-тє вид. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 632 с.
3. АТБ-МАРКЕТ : офіційний сайт. URL: <https://www.atbmarket.com> (дата звернення: 15.05.2026).
4. Балджи М. Д., Допіра І. А., Однолько В. О. Економіка та організація торгівлі : навч. посіб. Одеса : Атлант, 2021. 356 с.
5. Бердар М. М. Ресурсне забезпечення підприємництва : навч.-метод. комплекс. Київ : Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2022. 70 с. URL: [https://econom.knu.ua/wp-content/uploads/2023/03/НМК\\_Ресурсне-забезпечення\\_2022.pdf](https://econom.knu.ua/wp-content/uploads/2023/03/НМК_Ресурсне-забезпечення_2022.pdf) (дата звернення: 19.04.2026).
6. Васюткіна Н. В., Селемонка Г. М. Формування моделі побудови системи стратегічного управління на підприємстві. Бізнес Інформ. 2023. № 11. С. 332–339. DOI: 10.32983/2222-4459-2023-11-332-339. URL: [https://business-inform.net/article/?year=2023&abstract=2023\\_11\\_0\\_332\\_339](https://business-inform.net/article/?year=2023&abstract=2023_11_0_332_339) (дата звернення: 20.04.2026).
7. Вовченко Р. С. Управління матеріальними потоками на підприємствах роздрібної торгівлі. Причорноморські економічні студії. 2023. Вип. 78. С. 44–49. URL: [http://bses.in.ua/journals/2023/78\\_2023/8.pdf](http://bses.in.ua/journals/2023/78_2023/8.pdf) (дата звернення: 22.04.2026).
8. Гавдида Х. В. Аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства. Ресурсозбереження та енергоефективність : зб. тез доп.

Міжнар. наук.-практ. конф. Тернопіль : ТНТУ ім. І. Пулюя, 2024. С. 23–24.

URL:

[https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/45240/2/RSESGEP\\_2024\\_Havdyda\\_C-Analysis\\_of\\_the\\_effectiveness\\_23-24.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/45240/2/RSESGEP_2024_Havdyda_C-Analysis_of_the_effectiveness_23-24.pdf) (дата звернення: 28.04.2026).

9. Гасенко Ю. В. Вплив ефективного управління запасами на фінансову стійкість підприємства. Наукові записки КМУ. Серія: Економіка. 2025. URL: <https://journals.kymu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/301> (дата звернення: 29.04.2026).

10. Георгіаді Н. Г., Вільгуцька Р. Б. Аналізування організаційних структур управління вітчизняними підприємствами. Ефективна економіка. 2020. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8040> (дата звернення: 05.05.2026).

11. Главатських В. І. Управління матеріальними ресурсами як підпроект проекту розвитку судноплавної компанії. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 61. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-61-108. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3829> (дата звернення: 07.05.2026).

12. Державна служба статистики України : офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 05.05.2026).

13. Дулачик О. І. Проблеми економії та раціонального використання матеріальних ресурсів підприємства. Тернопіль : ТНТУ ім. І. Пулюя, 2020. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/33305> (дата звернення: 08.05.2026).

14. Ємельянов О. Ю., Петрушка Т. О., Симак А. В. Показники ефективності використання виробничих ресурсів як інструменти діагностики господарської діяльності підприємств. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 36. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1146/1104> (дата звернення: 15.05.2026).

15. Іваненко Л. М. Інтегральний підхід до логістики постачання, виробництва та дистрибуції підприємства. Бізнес Інформ. 2024. № 4. С. 315–

325. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2024-4\\_0-pages-315\\_325.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-4_0-pages-315_325.pdf) (дата звернення: 10.05.2026).

16. Іпполітова І. Я., Білоцерківський О. Б., Гудименко В. П. Вплив логістичних процесів на ефективність управління запасами підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 65. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-65-9. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4392> (дата звернення: 10.05.2026).

17. Кадюк З. Управління запасами на виробничому підприємстві: взаємозв'язок із плануванням продажів та виробництва. Економіка та суспільство. 2025. № 74. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-74-98. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6198> (дата звернення: 10.05.2026).

18. Капліна А. І. Контролінг у системі ефективного управління підприємством. Ефективна економіка. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8630> (дата звернення: 10.05.2026).

19. Кічук О., Тарасова Ю. Управління оборотним капіталом промислових підприємств. Економіка та суспільство. 2022. № 37. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-37-60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1234> (дата звернення: 10.05.2026).

20. Коваленко Д. І. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 456 с.

21. Коваль К. О., Яковенко В. С., Кучеренко С. К. Організація логістичних процесів у проєктній діяльності підприємств. Бізнес Інформ. 2024. № 5. С. 40–48. URL: [https://jnas.nbu.gov.ua/j-pdf/binf\\_2024\\_5\\_40.pdf](https://jnas.nbu.gov.ua/j-pdf/binf_2024_5_40.pdf) (дата звернення: 10.05.2026).

22. Колісник О. П. Теоретико-методичні аспекти управління виробничими запасами підприємства. Збірник наукових праць Державного податкового університету. 2023. № 2. URL:

<https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/319> (дата звернення: 10.05.2026).

23. Колісник О. П., Мазурок О. Р. Теоретико-методичні аспекти управління запасами. Український економічний часопис. 2024. № 3. С. 58–64. DOI: 10.32782/2786-8273/2023-3-10.

24. Королюк Т., Хомин П., Співак С. Особливості організації управлінського обліку в системі контролінгу. Галицький економічний вісник. 2023. № 4(83). С. 71–77. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?art=1194> (дата звернення: 10.05.2026).

25. Краузе О., Синькевич Н., Юрик Н. Економічний аналіз та контроль кризових явищ у діяльності підприємств. Галицький економічний вісник. 2024. № 1. С. 14–24. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?art=1254> (дата звернення: 10.05.2026).

26. Крисько Ж. Л. Сучасні підходи до управління організаціями. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України : матеріали доповідей Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Тернопіль, 31 трав. 2022 р. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. С. 136–138. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/45972> (дата звернення: 10.05.2026).

27. Крохмаль С. С. Управління матеріальними ресурсами на промисловому підприємстві. Бізнес Інформ. 2023. URL: <https://www.business-inform.net/thematic-search/?theme=economics-of-enterprise> (дата звернення: 10.05.2026).

28. Кучіна С. Е. Управління ресурсами підприємства : навч. посіб. Харків : НТУ «ХПІ», 2021. 188 с. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/entities/publication/abd7c3a5-a1e8-49f4-8cbd-00e1711f8061> (дата звернення: 10.05.2026).

29. Лапкіна І., Главатських В. Управління матеріальними потоками і запасами в проєктах розвитку підприємств. Економіка та суспільство. 2026. №

86. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7505>  
(дата звернення: 10.05.2026).

30. Лаптева В. В. Формування системи показників для оцінки ефективності організаційної структури виробничо-торговельного підприємства. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2020. Т. 19. С. 308–327.

31. Леонов О. О., Леонова Т. М. Теорія організації та організаційні структури сучасного корпоративного управління. Економіка та суспільство. 2023. № 54. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-54-4.

32. Лучникова Т. П., Коваленко В. В., Шолом А. О. Управління ланцюгами постачання експорту товарів в умовах воєнного стану. Бізнес Інформ. 2023. № 11. С. 218–225. DOI: 10.32983/2222-4459-2023-11-218-225. URL: [https://business-inform.net/article/?year=2023&abstract=2023\\_11\\_0\\_218\\_225](https://business-inform.net/article/?year=2023&abstract=2023_11_0_218_225) (дата звернення: 10.05.2026).

33. Мальований М. І., Іванов Б. Т. Управління матеріальними ресурсами промислового підприємства в умовах сталого розвитку. Інтелект XXI. 2022. № 5. С. 56–61. URL: <https://intellect21.nuft.org.ua/journal/article/view/123> (дата звернення: 10.05.2026).

34. Мельникова К. В. Формування фінансово-логістичної стратегії в логістичних системах. Економічний простір. 2025. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/36584/1/> (дата звернення: 10.05.2026).

35. Микитюк В. Чинники, що впливають на ефективність використання матеріальних ресурсів підприємства. Вісник економіки. 2024. № 2. URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1587> (дата звернення: 13.05.2026).

36. Микитюк П. П., Флис В. В. Управління ефективністю використання матеріально-технічних ресурсів на підприємстві. Економічний

аналіз. 2023. Т. 33, № 4. С. 216–223. DOI: 10.35774/econa2023.04.216. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/2502> (дата звернення: 13.05.2026).

37. Микитюк П. П., Флис В. Р. Механізм управління використанням матеріальних ресурсів підприємства. Вісник економіки. 2025. № 3. С. 237–249. URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1851> (дата звернення: 13.05.2026).

38. Мних Є. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : підручник. Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2020. 522 с.

39. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси» : затв. наказом Міністерства фінансів України від 20.10.1999 № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99> (дата звернення: 10.04.2026).

40. Одношевна О., Пильгун О., Біловол Є. Аналітична діагностика ефективності використання запасів підприємством як елемент оптимізації системи обліку та контролю. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. Вип. 15. DOI: 10.54929/2786-5738-2024-15-09-03.

41. Перебийніс В. І., Дроботя Я. І. Логістичне управління запасами на підприємствах : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2020. 279 с.

42. Пилипенко А. А., Ярошенко І. В. Організація управління інтегрованим розвитком підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 400 с.

43. Поліщук Н. В., Горбунова А. В. Управління операційними витратами підприємств роздрібної торгівлі в умовах трансформаційних змін. Економіка та суспільство. 2023. № 56. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-56-61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2988> (дата звернення: 15.05.2026).

44. Попадинець Н. М., Кормушин Я. К. Фінансова логістика як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. Регіональна економіка. 2024. № 2. С. 148–158.

45. Правдюк Н. Л. Облікове забезпечення екологічного менеджменту підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 69. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/69> (дата звернення: 11.05.2026).

46. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 17.04.2026).

47. Пушкар І., Гладчук Г., Храпач К. Диджиталізація як інструмент оптимізації управлінського обліку на підприємствах України. Економіка та суспільство. 2024. № 69. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/69> (дата звернення: 17.05.2026).

48. Пушкар І. В., Шишкіна А. П. Особливості обліково-аналітичного забезпечення управління запасами. Економіка та суспільство. 2022. № 44. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-44-74.

49. Савицький Е. Е. Вплив оптимізації логістичних процесів на ефективність комерційної діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 52. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-52-47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2565> (дата звернення: 19.05.2026).

50. Сисоєв В. В., Корінь М. В. Логістична підтримка управління збутовою діяльністю підприємства. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2024. № 1. С. 87–98.

51. Склярук І., Вовк Н. Управлінський облік бізнес-процесів в умовах діджиталізації. Економіка та суспільство. 2024. № 59. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-59-69. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3415>

(дата

звернення: 11.05.2026).

52. Тарасюк Г. М., Шваб Л. І. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. 4-те вид. Київ : Каравела, 2021. 432 с.

53. Теймур А. Огляд сучасних підходів до управління матеріальними ресурсами підприємства. Вісник Хмельницького національного університету.

Серія: Економічні науки. 2023. № 4. URL:

<https://heraldes.khmn.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/321>

(дата

звернення: 19.04.2026).

54. Тульчинська С. О. Управління товарними запасами в системі закупівельної діяльності підприємства. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2024. № 27. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/309225> (дата звернення: 14.05.2026).

55. Флис В., Бойко В. Планування та аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства в сучасних умовах господарювання. Економічний аналіз. 2024. URL:

<https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/6183/6565657539>

(дата звернення: 12.05.2026).

56. Чорна О. В., Попович П. В. та ін. Підвищення ефективності ланцюгів поставок. Центральноукраїнський науковий вісник. Технічні науки. 2023. Вип. 7(38). URL: [https://mapiea.kntu.kr.ua/pdf/7\(38\)\\_I/32.pdf](https://mapiea.kntu.kr.ua/pdf/7(38)_I/32.pdf) (дата звернення: 15.05.2026).

57. Шашина М. В., Кочерга О. О. Ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства в умовах цифровізації. Economic Synergy. 2024. № 2. С. 33–47. DOI: 10.53920/ES-2024-2-3. URL:

<https://es.istu.edu.ua/index.php/EconomicSynergy/article/view/186>

(дата

звернення: 18.05.2026).

58. Шашина М. В., Недзельський А. О. Оцінювання ефективності управління ресурсами підприємства як інструмент забезпечення прибутковості. Науковий вісник Львівського державного університету



внутрішніх справ. Серія економічна. 2023. № 1. С. 125–132. DOI: 10.32782/2311-844X/2023-1-17.

59. Шендерівська Л. П., Варварова А. К. ABC-XYZ аналіз в системі управління запасами підприємства. Підприємництво і торгівля. 2024. № 41. С. 126–136.

60. Яремко І. Й. Управління вартістю підприємства : монографія. Львів : Каменяр, 2021. 244 с.

61. Ясінська А. Теоретико-концептуальні аспекти впровадження управлінського обліку на підприємствах логістики. Економіка та суспільство. 2024. № 67. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-67-107. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4763> (дата звернення: 16.05.2026).

# ДОДАТКИ

## Вихідні дані

| Матеріальні<br>ресурси, (тис.<br>грн) | Чистий<br>прибуток,<br>(тис. грн) |          |          | Помилка<br>моделі | Квадрат<br>помилки | Помилка<br>апроксимації,<br>% |
|---------------------------------------|-----------------------------------|----------|----------|-------------------|--------------------|-------------------------------|
| X                                     | Y                                 | ln(Y)    | Yi^      | (Yi-Yi^)          | (Yi-Yi^)^2         |                               |
| 5340                                  | 2110                              | 7,654443 | 2081,675 | 28,32497493       | 802,3042048        | 1,3%                          |
| 5780                                  | 2280                              | 7,731931 | 2286,371 | -                 | 40,58663288        | 0,3%                          |
| 6120                                  | 2450                              | 7,803843 | 2458,231 | -                 | 67,75199176        | 0,3%                          |
| 6580                                  | 2710                              | 7,904704 | 2711,49  | -                 | 2,219571728        | 0,1%                          |
| 7030                                  | 2980                              | 7,999679 | 2984,472 | -                 | 19,99649677        | 0,2%                          |
| 7610                                  | 3320                              | 8,10772  | 3377,24  | -                 | 3276,421644        | 1,7%                          |
| 8450                                  | 3860                              | 8,258422 | 4039,488 | -                 | 32215,9196         | 4,6%                          |
| 8720                                  | 4125                              | 8,324821 | 4278,8   | -                 | 23654,51315        | 3,7%                          |
| 9270                                  | 4520                              | 8,416267 | 4811,042 | -                 | 84705,58053        | 6,4%                          |
| 8900                                  | 5198                              | 8,556029 | 4446,167 | 751,8326167       | 565252,2835        | 14,5%                         |
|                                       |                                   |          |          |                   | 710037,5774        | 3,3%                          |

## Regression Statistics

|                   |             |
|-------------------|-------------|
| Multiple R        | 0,980821668 |
| R Square          | 0,962011145 |
| Adjusted R Square | 0,957262538 |
| Standard Error    | 0,063447337 |
| Observations      | 10          |

a^ 666,88910

Експонентна модель має вигляд

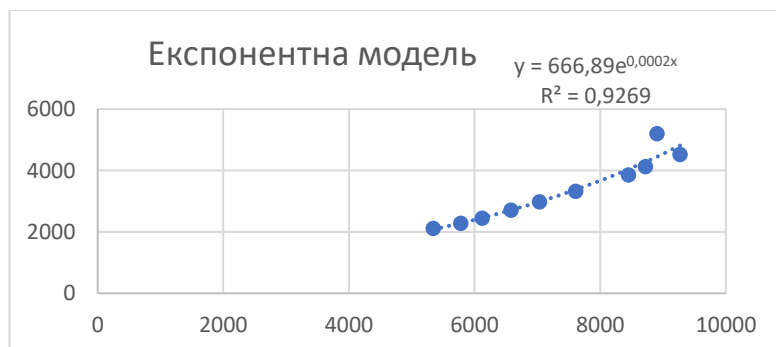
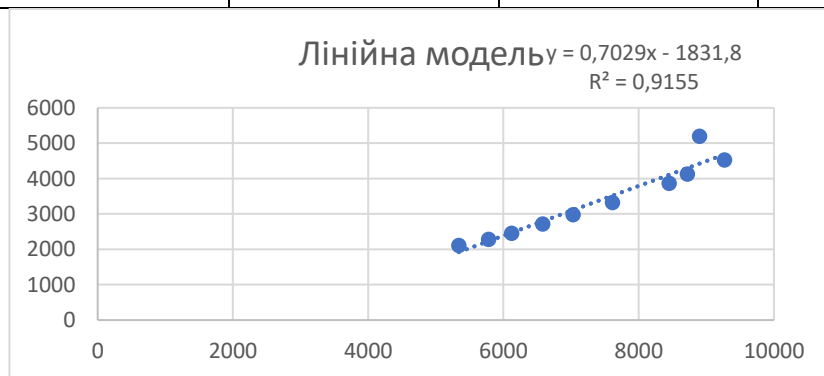
$$y = 666,88910 * e^{(0,00021 * x)}$$

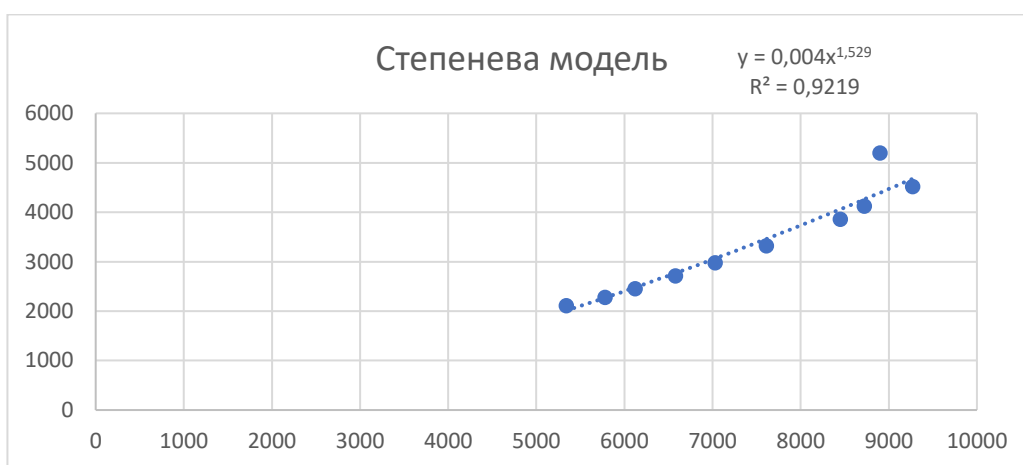
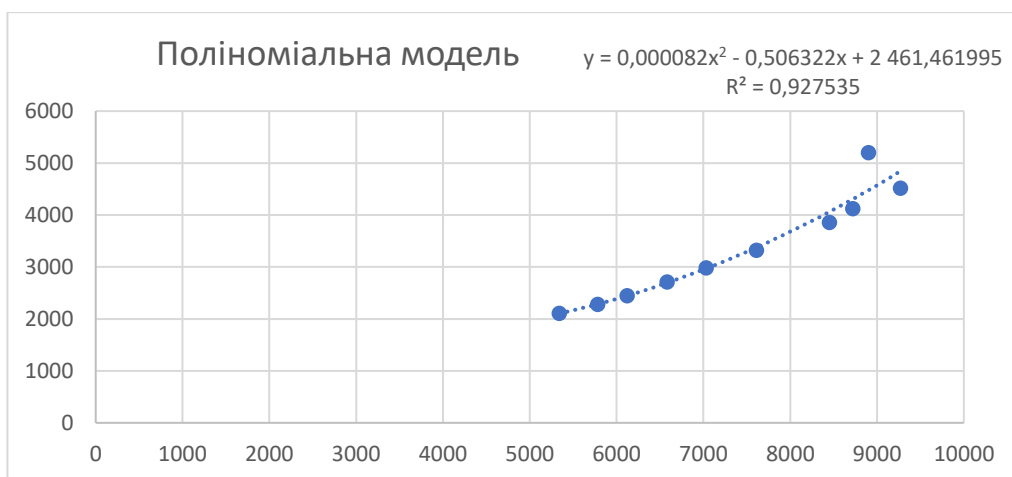
RESIDUAL  
OUTPUT

Підбір моделі

| Рік  | Матеріальні<br>ресурси, (тис.<br>грн) | Чистий<br>прибуток,<br>(тис. грн) |
|------|---------------------------------------|-----------------------------------|
|      | X                                     | Y                                 |
| 2016 | 5340                                  | 2110                              |
| 2017 | 5780                                  | 2280                              |
| 2018 | 6120                                  | 2450                              |
| 2019 | 6580                                  | 2710                              |
| 2020 | 7030                                  | 2980                              |
| 2021 | 7610                                  | 3320                              |
| 2022 | 8450                                  | 3860                              |
| 2023 | 8720                                  | 4125                              |
| 2024 | 9270                                  | 4520                              |
| 2025 | 8900                                  | 5198                              |

| Тип моделі<br>регресії | Коефіцієнт<br>детермінації (R <sup>2</sup> ) | Відсоток<br>пояснюваної<br>варіації | Ступінь адекватності<br>моделі / Математична<br>оцінка |
|------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Експоненціальна        | R <sup>2</sup> = 0,962                       | 96,20%                              | Найвища точність<br>(Оптимальна модель)                |
| Степенева              | R <sup>2</sup> = 0,9549                      | 95,49%                              | Дуже висока точність                                   |
| Поліноміальна          | R <sup>2</sup> = 0,927535                    | 92,75%                              | Висока точність                                        |
| Лінійна                | R <sup>2</sup> = 0,9155                      | 91,55%                              | Висока точність                                        |





## Додаток В

## Аналіз \_Експоненціальної моделі

|      | Чистий<br>прибуток<br>, (тис.<br>грн) |          |          | Помилка<br>моделі | Квадрат<br>помилки | Помилка<br>апроксимації<br>, % |
|------|---------------------------------------|----------|----------|-------------------|--------------------|--------------------------------|
| X    | Y                                     | ln(Y)    | Yi^      | (Yi-Yi^)          | (Yi-Yi^)^2         |                                |
| 5340 | 2110                                  | 7,654443 | 2081,675 | 28,32497493       | 802,3042048        | 1,3%                           |

|      |      |          |          |             |             |       |
|------|------|----------|----------|-------------|-------------|-------|
| 5780 | 2280 | 7,731931 | 2286,371 | -           | 40,58663288 | 0,3%  |
| 6120 | 2450 | 7,803843 | 2458,231 | -           | 67,75199176 | 0,3%  |
| 6580 | 2710 | 7,904704 | 2711,49  | -           | 2,219571728 | 0,1%  |
| 7030 | 2980 | 7,999679 | 2984,472 | -           | 19,99649677 | 0,2%  |
| 7610 | 3320 | 8,10772  | 3377,24  | -           | 3276,421644 | 1,7%  |
| 8450 | 3860 | 8,258422 | 4039,488 | -           | 32215,9196  | 4,6%  |
| 8720 | 4125 | 8,324821 | 4278,8   | -           | 23654,51315 | 3,7%  |
| 9270 | 4520 | 8,416267 | 4811,042 | -           | 84705,58053 | 6,4%  |
| 8900 | 5198 | 8,556029 | 4446,167 | 751,8326167 | 565252,2835 | 14,5% |
|      |      |          |          |             | 710037,5774 | 3,3%  |

