

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет


Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ РЕСУРСАМИ
ОРГАНІЗАЦІЇ»

Виконала: студентка 2 курсу,
групи ЕН- 21

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій»

 Дар'я НЕГРЕБА

Керівник наукової роботи:
кандидат економічних наук,
доцент



Ірина ПЕНСЬКА

Рецензент:
Алеся ПАРАДНІЙ

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет економічний

Кафедра економіки та менеджменту

Освітньо-кваліфікаційний рівень другий магістерський рівень

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Г. О. Дорошенко
підпис ініціали, прізвище

«07» грудня 2024 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Дар'ї НЕГРЕБИ

1. Тема роботи: «Управління виробничими ресурсами організації»

Керівник роботи: Пенська Ірина Олександрівна, кандидат економічних наук,
доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «14» жовтня 2024 року №2101-5/3369

2. Строк подання студентом роботи 06 грудня 2024 року
3. Перелік питань, які потрібно розробити: проаналізувати сучасний стан теорії управління виробничими ресурсами; оцінити ефективність використання виробничих ресурсів на підприємстві ПП "Супрім Спайсез"; ідентифікувати проблеми та резерви підвищення ефективності використання ресурсів; розробити пропозиції щодо вдосконалення системи управління виробничими ресурсами на підприємстві.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1.	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи, ознайомлення з літературними джерелами за обраною темою
2.	Робота над теоретичним розділом роботи.
3.	Робота над другим розділом. Доопрацювання згідно з рекомендаціями наукового керівника.
4.	Доопрацювання згідно з рекомендаціями наукового керівника.
5.	Узагальнення питань проведеного дослідження. Написання вступу. Участь у конференції та публікація матеріалів.
6.	Висновки по роботі проведеного дослідження Оформлення списку літератури
7.	Остаточне оформлення кваліфікаційної роботи, подання фінального варіанту керівнику для перевірки
8.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання 1 вересня 2024 р.

Здобувач вищої освіти


підпис

Дарія НЕГРЕБА

Керівник роботи


підпис

Ірина ПЕНСЬКА
ініціали, прізвище

Гарант освітньої програми

підпис

Ганна ДОРОШЕНКО
ініціали, прізвище

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1	7
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ РЕСУРСАМИ..	7
1.1. Концепції управління виробничими ресурсами	7
1.2. Основні принципи управління виробничими ресурсами	12
1.3. Види виробничих ресурсів та їх характеристики	18
РОЗДІЛ 2	22
АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ РЕСУРСАМИ В ПП «СуПрім Спайсез».....	22
2.1 Формування стратегічних цілей управління виробничими ресурсами..	22
2.2 Вибір та реалізація стратегій оптимізації використання ресурсів.....	24
2.3 Аналіз використання виробничих ресурсів у ПП "СуПрім Спайсез"	29
2.4 Розробка та впровадження заходів щодо покращення управління виробничими ресурсами.....	39
РОЗДІЛ 3	47
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ РЕСУРСАМИ.....	47
3.1. Інноваційні стратегії в управлінні виробничими ресурсами.....	47
3.2 Екологічні аспекти стратегії управління виробничими ресурсами.....	51
3.3 Управління ризиками у стратегіях розвитку виробничих ресурсів.....	55
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	Error! Bookmark not defined.

ВСТУП

Актуальність роботи. Ефективне управління виробничими ресурсами є ключовим фактором забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств у сучасних економічних умовах. Оптимізація використання ресурсів дозволяє знизити собівартість продукції, підвищити її якість та задовольнити потреби ринку.

Незважаючи на значний теоретичний потенціал у цій галузі, на практиці багато підприємств стикаються з проблемами неефективного використання ресурсів. Це проявляється в недовантаженні виробничих потужностей, низькій продуктивності праці, втратах сировини та матеріалів. Особливо гостро ці проблеми стоять перед українськими підприємствами, які працюють в умовах нестабільної економіки.

Мета дослідження. Полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління виробничими ресурсами на прикладі ПП "Супрім Спайсез".

Завдання дослідження:

- Проаналізувати сучасний стан теорії управління виробничими ресурсами.
- Оцінити ефективність використання виробничих ресурсів на підприємстві ПП "Супрім Спайсез".
- Ідентифікувати проблеми та резерви підвищення ефективності використання ресурсів.
- Розробити пропозиції щодо вдосконалення системи управління виробничими ресурсами на підприємстві.

Об'єкт дослідження. Процес управління виробничими ресурсами на підприємстві.

Предмет дослідження. Теоретичні засади, методичні підходи та практичні аспекти управління виробничими ресурсами з метою підвищення ефективності виробництва.

Наукова новизна дослідження. Полягає у розробці комплексного підходу до оцінки ефективності використання виробничих ресурсів на підприємстві ПП "Супрім Спайсез" та у формулюванні практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління ресурсами.

Практична значущість роботи. Полягає в тому, що розроблені пропозиції можуть бути використані для підвищення ефективності роботи підприємства, зниження собівартості продукції та зростання його конкурентоспроможності.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань були використані такі методи: теоретичний аналіз наукової літератури, системний аналіз, економіко-математичні методи, порівняльний аналіз, експертні оцінки.

Апробація результатів роботи на науково-практичних конференціях. Світ наукових досліджень. Випуск 35: матеріали Міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції (м. Тернопіль, Україна, м. Опале, Польща, 20-21 листопада 2024 р.) / за ред. : О. Патряк та ін. ГО "Наукова спільнота", WSZIA w Opolu. Тернопіль: ФО- П Шпак В.Б. 2024. 278 с.

Структура і обсяг роботи. Робота складається зі вступу, 3-х розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 60 сторінок комп'ютерного тексту, в тому числі 13 таблиць, 8 рисунків, 50 джерел використаної літератури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ РЕСУРСАМИ

1.1. Концепції управління виробничими ресурсами

У сучасному динамічному світі, де конкуренція на ринку постійно зростає, ефективне управління виробничими ресурсами є одним з ключових факторів успіху будь-якого підприємства. Виробничі ресурси, такі як сировина, матеріали, обладнання, енергія та трудові ресурси, є основою для створення продукції або надання послуг. Від того, наскільки раціонально і ефективно використовуються ці ресурси, залежить не тільки прибутковість підприємства, але й його конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. [33]

Управління виробничими ресурсами – це стратегічно важлива функція будь-якого підприємства, спрямована на ефективне використання всіх доступних ресурсів для досягнення максимальної продуктивності та прибутковості. [39] Сучасні концепції управління виробничими ресурсами базуються на поєднанні традиційних підходів та інноваційних технологій.

Виробничі ресурси – це сукупність матеріальних та нематеріальних елементів, які використовуються в процесі виробництва товарів і послуг для задоволення потреб суспільства. Іншими словами, це все те, що необхідне для створення будь-якого продукту або послуги. [22]

Класичні концепції управління ресурсами сформувалися на початку ХХ століття і базуються на принципах наукової організації праці. Основними їх характеристиками є:

- Функціональний підхід: Розділення процесу управління на окремі функції (планування, організація, контроль тощо).
- Єдиновладдя: Концентрація повноважень в руках одного керівника.
- Ієрархічна структура: Створення багаторівневої структури управління.

- Стандартизація: Встановлення єдиних норм і правил для всіх працівників.
- Матеріальна мотивація: Основним стимулом для працівників є матеріальна винагорода. [43]

Таблиця 1.1 - Основні концепції та їх характеристики

Концепція	Основна ідея	Переваги	Недоліки
Науковий менеджмент	Максимальна ефективність праці шляхом наукового аналізу робочих процесів.	Висока продуктивність, стандартизація процесів.	Недостатній акцент на соціальних аспектах, жорсткість системи.
Адміністративна школа	Розробка універсальних принципів управління, які можна використовувати для будь-якої організації.	Структурованість, чіткість ролей.	Може бути занадто формалізованою, не враховує індивідуальних особливостей.
Школа людських відносин	Акцент на соціальних аспектах управління, мотивації працівників.	Висока задоволеність працівників, зниження плинності кадрів.	Може призвести до зниження дисципліни, якщо не поєднувати з іншими концепціями.
Системний підхід	Розгляд організації як цільової системи, що складається із взаємопов'язаних елементів.	Комплексний підхід, врахування зовнішнього середовища.	Складність у реалізації, вимагає значних ресурсів.
Ситуаційний підхід	Немає універсальних рішень, кожна ситуація вимагає індивідуального підходу.	Гнучкість, адаптація до змін.	Складність у виборі оптимального рішення, потребує високої кваліфікації менеджерів.

Джерело: складено автором на підставі [23]

Управління виробничими ресурсами є динамічним процесом, який вимагає постійного вдосконалення. Застосування сучасних концепцій та технологій дозволяє підприємствам підвищити свою ефективність, знизити витрати та забезпечити конкурентоспроможність на ринку. [23]

Важливість ефективного управління виробничими ресурсами обумовлена низкою факторів:

- Глобалізація. Вихід на міжнародні ринки вимагає від підприємств підвищення ефективності виробництва, зниження собівартості продукції та забезпечення високої якості.
- Науково-технічний прогрес. Постійний розвиток технологій призводить до швидкого застарівання обладнання та вимагає постійного оновлення виробничих процесів.
- Зміни споживчого попиту. Споживачі стають все більш вимогливими, що вимагає від виробників швидкої реакції на зміни ринкових умов і гнучкості виробництва.
- Обмеженість ресурсів. Дефіцит деяких видів сировини та енергії, зростання цін на них змушують підприємства шукати шляхи оптимізації використання ресурсів.
- Збільшення конкуренції. Для досягнення успіху на ринку підприємствам необхідно постійно шукати нові способи зниження витрат і підвищення ефективності [1].

Ефективне управління виробничими ресурсами є невід'ємною частиною успішної діяльності будь-якого підприємства. [24] У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високою конкуренцією і динамічними змінами, саме здатність ефективно використовувати ресурси дозволяє підприємствам досягти стійкого розвитку і забезпечити свою конкурентоспроможність на довгострокову перспективу. [24]

Ефективність управління ресурсами є одним із ключових факторів успіху будь-якого підприємства. Однак, досягти високої ефективності у використанні ресурсів не завжди можливо через вплив зовнішніх факторів, які можуть бути як сприятливими, так і несприятливими. [22]

Зовнішні фактори впливають на ефективність управління ресурсами через такі механізми:

- Зміна попиту на продукцію. Зміна попиту вимагає відповідних змін у виробництві, що може призвести до необхідності перерозподілу ресурсів.
- Зміна цін на ресурси. Зростання цін на сировину, енергію або працю змушує підприємства шукати нові джерела постачання або більш ефективні способи використання ресурсів.
- Зміна технологій. Поява нових технологій може зробити застарілим існуюче обладнання та вимагати інвестицій у нові технології.
- Зміна законодавства. Нові закони та нормативи можуть вплинути на умови ведення бізнесу, вимагаючи від підприємств додаткових витрат або зміни виробничих процесів.
- Стихійні лиха. Стихійні лиха можуть призвести до руйнування виробничих потужностей, перебоїв у постачанні ресурсів і, як наслідок, до значних фінансових втрат. [11]

Для того щоб успішно адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечити ефективне управління ресурсами, підприємствам необхідно:

- Постійно моніторити зовнішнє середовище. Використовувати системи раннього попередження для виявлення нових трендів і загроз.
- Розробляти гнучкі плани. Плани повинні бути достатньо гнучкими, щоб їх можна було легко адаптувати до змін зовнішнього середовища.
- Інвестувати в розвиток. Інвестувати в нові технології, навчання персоналу і розширення асортименту продукції.
- Будувати міцні партнерські відносини. Співпраця з постачальниками, клієнтами і іншими партнерами дозволяє знизити ризики і підвищити стійкість бізнесу.

- Формувати резерви. Створення фінансових і матеріальних резервів дозволяє підприємству пережити тимчасові труднощі [2].

Зовнішнє середовище є потужним фактором, який впливає на ефективність управління ресурсами підприємства. Для того щоб досягти успіху в умовах нестабільності, підприємства повинні постійно адаптуватися до змін, розробляти гнучкі стратегії і використовувати сучасні інструменти управління. [32]

Управління виробничими ресурсами постійно розвивається під впливом технологічних інновацій, глобалізації та зміни потреб споживачів. Нижче представлені деякі з найважливіших трендів:

- Цифрова трансформація інтернет речей. З'єднання виробничого обладнання та інструментів в єдину мережу для збору даних і аналізу в режимі реального часу. Це дозволяє оптимізувати виробничі процеси, підвищити ефективність і знизити витрати.
- Роботизація та автоматизація. Широке використання роботів та автоматизованих систем для виконання рутинних і небезпечних завдань, що підвищує продуктивність і якість продукції.
- Штучний інтелект та машинне навчання. Застосування AI для прогнозування попиту, оптимізації виробничих процесів, виявлення аномалій та прийняття рішень.
- Додаткова реальність (AR) і віртуальна реальність (VR). Використання AR і VR для навчання персоналу, дистанційного обслуговування обладнання та покращення взаємодії між людьми і машинами [3].

Сучасні тренди в управлінні виробничими ресурсами спрямовані на підвищення ефективності, гнучкості і адаптивності виробництва до мінливих умов ринку. [24] Цифрові технології відіграють все більшу роль у цьому процесі, дозволяючи підприємствам приймати більш обґрунтовані рішення, оптимізувати використання ресурсів і підвищити якість продукції. [32]

Управління виробничими ресурсами є динамічною і постійно розвивається областю. Для того щоб залишатися конкурентоспроможними, підприємства повинні постійно вдосконалювати свої системи управління, використовуючи нові технології і адаптуючись до змін зовнішнього середовища. [27]

1.2. Основні принципи управління виробничими ресурсами

Управління виробничими ресурсами є основою для забезпечення ефективної діяльності підприємств у будь-якій галузі економіки. Виробничі ресурси – це сукупність матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних та інших ресурсів, які необхідні для реалізації виробничих процесів. Основні принципи управління цими ресурсами є базовими орієнтирами, які дозволяють підприємствам ефективно організувати свою роботу, мінімізувати втрати та забезпечити стабільний розвиток. [4]

Важливість принципів управління виробничими ресурсами полягає в їхньому спрямуванні на досягнення оптимального балансу між обсягом витрачених ресурсів і результатом, який отримує підприємство. [26] У ринкових умовах конкуренції ефективність управління ресурсами визначає конкурентоспроможність підприємства, його здатність оперативно реагувати на зовнішні виклики та забезпечувати високу якість продукції чи послуг. [28]

Принципи управління виробничими ресурсами формувалися протягом багатьох десятиліть під впливом розвитку промисловості, технологій та економічних теорій. [32] Від класичних підходів наукової організації праці Фредеріка Вінслоу Тейлора до сучасних концепцій бережливого виробництва та цифрової трансформації – кожна епоха вносила свій вклад у розвиток цих принципів. [49]

Різні школи менеджменту (класична, поведінкова, системна тощо) інтерпретують принципи управління ресурсами по-своєму. Наприклад,

класична школа акцентує увагу на раціональності та ефективності, тоді як поведінкова школа підкреслює важливість людського фактора. Системний підхід розглядає підприємство як єдину систему, де всі елементи взаємопов'язані. [49]

Сучасний світ характеризується швидкими змінами, глобалізацією та цифровою трансформацією. У цих умовах принципи управління ресурсами зазнають значних трансформацій. Особливу актуальність набувають такі аспекти:

- Гнучкість і адаптивність: Підприємства повинні бути готовими швидко реагувати на зміни ринку, технологій та потреб клієнтів.
- Стійкість: Управління ресурсами має враховувати екологічні, соціальні та економічні аспекти діяльності підприємства.
- Цифрова трансформація: Впровадження нових технологій (IoT, AI, Big Data) дозволяє оптимізувати використання ресурсів та підвищити ефективність виробництва. [18]

Управління виробничими ресурсами ґрунтується на ряді універсальних принципів, які адаптуються залежно від особливостей галузі, розміру підприємства та зовнішнього середовища. [23]

Принцип цільової орієнтації

Цей принцип передбачає, що всі ресурси підприємства повинні бути спрямовані на досягнення конкретних, чітко визначених цілей. Наприклад, підприємство, яке спеціалізується на випуску інноваційної продукції, зосереджує ресурси на дослідженнях і розробках, що забезпечує створення конкурентних продуктів. [28]

Принцип системності

Системний підхід передбачає розгляд підприємства як сукупності взаємопов'язаних елементів. В управлінні ресурсами це означає, що прийняття рішень щодо одного виду ресурсів (наприклад, матеріальних) повинно враховувати їхній вплив на інші види (трудові, фінансові, інформаційні).

Наприклад, недофінансування навчання працівників може негативно вплинути на якість використання нового обладнання.

Принцип раціональності

Раціональність полягає у забезпеченні найбільш ефективного використання ресурсів при мінімальних витратах. Це включає впровадження методів оптимізації виробництва, таких як Lean-технології, які дозволяють усунути надмірності та скоротити втрати. Прикладом може бути автоматизація рутинних операцій, що знижує витрати часу і підвищує продуктивність працівників.

Принцип безперервності

Для забезпечення стабільного виробничого процесу необхідно дотримуватись принципу безперервності, який передбачає своєчасне постачання всіх необхідних ресурсів. [35] Це особливо актуально для підприємств з безперервним циклом виробництва, де будь-яка затримка може призвести до зупинки процесу і значних фінансових втрат. [50]

Принцип адаптивності

У сучасному динамічному середовищі підприємства повинні бути готові оперативно адаптуватися до змін. [33] Адаптивність включає гнучке планування, швидку перебудову виробничих процесів, впровадження інновацій та реагування на зовнішні ризики, такі як зміни цін на сировину чи появу нових технологій. [43]

Для наглядності основних принципів управління ресурсами було побудовано таблицю 1.2, яка дозволяє чітко систематизувати ключові аспекти ефективного управління виробничими ресурсами.

Таблиця 1.2 - Основні принципи управління ресурсами

Принцип	Сутність	Приклад реалізації
Цільова орієнтація	Спрямування ресурсів на досягнення стратегічних цілей	Встановлення KPI для кожного підрозділу
Системність	Урахування взаємозв'язків між усіма видами ресурсів	Використання ERP-систем
Раціональність	Максимізація продуктивності за мінімальних витрат	Впровадження Lean-технологій
Безперервність	Постійне забезпечення ресурсами	Оптимізація ланцюгів постачання
Адаптивність	Гнучкість у реагуванні на зміни зовнішнього середовища	Використання Big Data для аналізу ринку

Джерело: складено автором на підставі [43]

Ефективність управління виробничими ресурсами є ключовим показником успішності підприємства. [35] Для її оцінки використовуються різноманітні методи, серед яких можна виділити:

- Фінансові показники: рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, оборотність оборотних активів;
- Продуктивності: випуск продукції на одного працівника, коефіцієнт використання обладнання;
- Якості: відсоток браку, кількість рекламаций;
- Гнучкості: час реагування на зміни ринку, швидкість переналагодження виробництва.

Зовнішнє середовище підприємства є динамічним і постійно змінюється. Ці зміни можуть бути як позитивними (наприклад, зростання попиту на продукцію), так і негативними (наприклад, економічна криза, зміна законодавства). Для ефективного управління ресурсами підприємство

повинно постійно відстежувати зміни зовнішнього середовища і адаптуватися до них. [10]

Ключові фактори зовнішнього середовища:

- Економічні: стан економіки, інфляція, валютні курси;
- Соціальні: демографічні зміни, рівень життя населення, культура;
- Політичні: законодавство, міжнародні відносини;
- Технологічні: нові технології, інновації;
- Конкурентне середовище: діяльність конкурентів, поява нових продуктів.

Для того, щоб детальніше розібратися у факторах зовнішнього середовища та їх вплив на управління ресурсами, було представлено таблицю 1.3.

Таблиця 1.3 - Фактори зовнішнього середовища та їх вплив на управління ресурсами

Фактор	Вплив на управління ресурсами	Приклади
Економічні	Зміна попиту, інфляція, валютні курси	Збільшення/зменшення виробництва, зміна цін на сировину
Соціальні	Демографічні зміни, рівень життя	Зміна структури споживання, вимоги до якості продукції
Політичні	Законодавство, міжнародні відносини	Зміна податків, митних тарифів, вихід на нові ринки
Технологічні	Нові технології, інновації	Автоматизація виробництва, впровадження нових матеріалів
Конкурентне середовище	Дії конкурентів, поява нових продуктів	Необхідність постійного вдосконалення продукції, зниження витрат

Джерело: складено автором на підставі [10]

Управління виробничими ресурсами пов'язане з різними ризиками, які можуть негативно вплинути на результати діяльності підприємства. [4]

Основні види ризиків:

- Ризики, пов'язані з постачанням: перебої в постачанні сировини, матеріалів, комплектуючих;
- Ризики, пов'язані з виробництвом: брак продукції, простої обладнання, помилки персоналу;
- Ризики, пов'язані зі збутом: зниження попиту, зміна кон'юнктури ринку;
- Фінансові ризики: зміна валютних курсів, інфляція, дефолт.

Методи мінімізації ризиків:

- Страхування: захист від фінансових втрат у разі настання несприятливих подій;
- Диверсифікація: розподіл ризиків між різними видами діяльності, постачальниками;
- Резервування: створення резервних фондів, запасів;
- Системи раннього попередження: моніторинг ринкових трендів, аналіз ризиків.

Для більш глибокого розуміння ситуації та спрощення сприйняття ключових аспектів, було складено таблицю 1.4, яка містить можливі ризики, що можуть виникнути в процесі управління виробничими ресурсами, та методи їх мінімізації. Таблиця дозволяє наочно відобразити основні фактори, які можуть негативно впливати на ефективність роботи підприємства, та пропонує конкретні заходи, спрямовані на зменшення цих ризиків. [18]

Таблиця 1.4 - Ризики в управлінні ресурсами та методи їх мінімізації

Ризик	Можливі наслідки	Методи мінімізації
Постачання	Перебої у виробництві, підвищення витрат	Диверсифікація постачальників, створення запасів
Виробництво	Брак продукції, низька якість	Системи контролю якості, технічне обслуговування обладнання
Збут	Зниження попиту, втрата ринків	Маркетингові дослідження, гнучка цінова політика
Фінансові	Зміни валютних курсів, інфляція	Страховання, хеджування

Джерело: складено автором на підставі [18]

Ефективне управління виробничими ресурсами є одним з ключових факторів успіху будь-якого підприємства. Застосування основних принципів управління ресурсами, оцінка ефективності, врахування зовнішнього середовища та мінімізація ризиків дозволяють оптимізувати виробничі процеси, підвищити конкурентоспроможність і забезпечити стабільний розвиток бізнесу. [16]

1.3. Види виробничих ресурсів та їх характеристики

У попередньому розділі ми детально розглянули загальні принципи управління виробничими ресурсами. Тепер перейдемо до більш конкретного розгляду самих ресурсів, які використовуються в процесі виробництва. [31]

Виробничі ресурси – це сукупність матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних та інших елементів, які використовуються для створення продукції або надання послуг. Їх можна класифікувати за різними критеріями, але найчастіше виділяють такі основні види:

- Матеріальні ресурси: сировина, матеріали, паливо, енергія, комплектуючі вироби. Це все, що безпосередньо входить до складу кінцевого продукту або використовується у виробничому процесі;
- Трудові ресурси: це люди, які безпосередньо беруть участь у виробництві, володіючи певними знаннями, навичками та фізичними можливостями;
- Фінансові ресурси: грошові кошти, які використовуються для придбання інших ресурсів, оплати праці, сплати податків тощо;
- Інформаційні ресурси: дані, знання, інформаційні системи, які використовуються для прийняття рішень, управління виробництвом та маркетингу;
- Часові ресурси: час, необхідний для виконання виробничих операцій. [5]

Для простоти сприйняття вищезазначеної інформації було розроблено таблицю 1.5, де приводяться приклади до кожного виду ресурсу.

Таблиця 1.5 - Класифікація виробничих ресурсів

Вид ресурсу	Опис	Приклади
Матеріальні	Сировина, матеріали, паливо, енергія, комплектуючі	Руда, деревина, нафта, електрика, мікросхеми
Трудові	Фізична та інтелектуальна праця людей	Робочі, інженери, менеджери
Фінансові	Грошові кошти, кредити	Готівка, банківські рахунки, інвестиції
Інформаційні	Дані, знання, програмне забезпечення	Бази даних, патенти, ноу-хау
Часові	Час, необхідний для виробництва	Тривалість робочого дня, цикл виробництва

Джерело: складено автором на підставі [5]

Кожен вид ресурсу має свої специфічні характеристики, які необхідно враховувати при управлінні:

- Кількість: характеризує обсяг ресурсу, необхідний для виконання виробничого завдання;
- Якість: визначає ступінь відповідності ресурсу встановленим вимогам;
- Вартість: це грошовий вираз вартості ресурсу;
- Доступність: характеризує можливість придбання ресурсу в необхідній кількості та якості;
- Замінність: вказує на можливість заміни одного ресурсу іншим без втрати якості продукції.

Виробничі ресурси не існують ізольовано, а взаємодіють між собою. Так, для ефективного використання трудових ресурсів необхідне відповідне обладнання (матеріальні ресурси) та фінансування (фінансові ресурси). Інформаційні ресурси дозволяють оптимізувати використання всіх інших видів ресурсів. [8]

Оцінка ефективності використання ресурсів є ключовим аспектом управління виробництвом. Вона дозволяє виявити резерви для підвищення продуктивності, зниження витрат та покращення загальної ефективності підприємства. [4]

Для оцінки ефективності використання ресурсів застосовують різні методи:

- Аналіз фінансової звітності: дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів за допомогою фінансових показників;
- Метод порівняння: порівнювання показників підприємства з середньогалузевими або з показниками кращих підприємств;
- Метод експертних оцінок: залучення експертів для оцінки ефективності різних аспектів діяльності підприємства;

- Метод балансових показників: аналіз співвідношення активів і пасивів підприємства. [47]

Фактори, що впливають на ефективність використання ресурсів:

- Технологічний рівень виробництва: сучасне обладнання та технології дозволяють підвищити продуктивність і знизити витрати;
- Кваліфікація персоналу: високий рівень кваліфікації працівників сприяє ефективному використанню всіх видів ресурсів;
- Організація виробництва: ефективна організація виробничих процесів дозволяє мінімізувати втрати і підвищити продуктивність;
- Маркетингова політика: правильна маркетингова стратегія дозволяє забезпечити збут продукції і отримати максимальний прибуток.

Шляхи підвищення ефективності використання ресурсів

- Впровадження нових технологій: автоматизація виробництва, використання енергозберігаючих технологій;
- Оптимізація виробничих процесів: усунення вузьких місць, збалансування виробничих потужностей;
- Підвищення кваліфікації персоналу: навчання і перепідготовка працівників;
- Впровадження систем управління якістю: зниження відсотка браку, підвищення якості продукції;
- Управління запасами: оптимізація рівня запасів сировини, матеріалів і готової продукції. [7]

Оцінка ефективності використання ресурсів є неперервним процесом, який дозволяє своєчасно виявляти проблеми і розробляти заходи щодо їх вирішення. Постійне вдосконалення системи управління ресурсами є необхідною умовою для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку. [5]

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ РЕСУРСАМИ В ПП «СуПрім Спайсез»

2.1 Формування стратегічних цілей управління виробничими ресурсами

Управління виробничими ресурсами – це стратегічно важлива функція будь-якого підприємства, яка спрямована на оптимізацію використання всіх доступних ресурсів для досягнення максимальної ефективності виробництва. Це включає в себе планування, організацію, координацію та контроль над усіма аспектами виробничого процесу, від придбання сировини до доставки готової продукції. [15]

Ефективне управління виробничими ресурсами є ключовим фактором успіху будь-якого підприємства. Завдяки сучасним технологіям та інструментам підприємства можуть досягти значних результатів у підвищенні продуктивності, зниженні витрат та покращенні якості продукції.

Стратегічні цілі управління виробничими ресурсами – це довгострокові орієнтири, які визначають, як організація використовуватиме свої ресурси для досягнення конкурентної переваги та забезпечення стійкого зростання. Вони виходять за межі повсякденних операцій і спрямовані на формування майбутнього підприємства. [20]

Формування стратегічних цілей – це складний процес, який вимагає глибокого розуміння як внутрішнього середовища підприємства (ресурси, технології, організаційна структура), так і зовнішнього середовища (конкуренти, ринки, технологічні зміни).

Формування стратегічних цілей підприємства має такі основні теоретичні підходи, а саме:

- Системний підхід. Розглядає підприємство як систему, в якій всі елементи взаємопов'язані. Це дозволяє враховувати вплив змін в одній сфері на інші.
- Стратегічний менеджмент. Визначає стратегію як шлях досягнення довгострокових цілей. Стратегічні цілі виробництва впливають із загальної стратегії підприємства.
- Теорія обмежень. Зосереджується на ідентифікації та усуненні вузьких місць у виробничому процесі.
- Теорія масового обслуговування. Дозволяє оцінити ефективність виробничих систем та оптимізувати їх роботу.
- Теорія прийняття рішень. Надає інструменти для вибору оптимальних рішень при формуванні стратегічних цілей. [4]

Формування стратегічних цілей — це фундаментальний процес для будь-якої організації, який визначає її майбутнє. Це не просто створення бажаного результату, а й розробка конкретного плану дій для його досягнення.

Нижче наведені ключові етапи цього процесу:

- Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища;
- Внутрішній аналіз;
- Зовнішній аналіз;
- Визначення місії та бачення;
- Формулювання стратегічних цілей;
- Розробка стратегій, а саме вибір стратегій та розробка планів дій;
- Реалізація та моніторинг;
- Оцінка ефективності. [10]

Формування стратегічних цілей – це складний процес, який вимагає глибокого розуміння як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства. Загальні цілі можуть бути такі:

- Збільшення обсягів виробництва. Це може бути пов'язано з розширенням ринків збуту, запуском нових продуктів або підвищенням ефективності виробництва;
- Зниження собівартості продукції. Це досягається за рахунок оптимізації виробничих процесів, впровадження нових технологій, зниження витрат на матеріали та енергію;
- Підвищення якості продукції. Це вимагає вдосконалення систем контролю якості, використання сучасного обладнання та підвищення кваліфікації персоналу;
- Скорочення термінів виробництва. Це дозволяє швидше реагувати на зміни ринкового попиту, знизити рівень запасів готової продукції та підвищити задоволеність клієнтів;
- Збільшення гнучкості виробництва. Це дозволяє швидко адаптувати виробничі процеси до змін умов зовнішнього середовища, розширювати асортимент продукції та задовольняти індивідуальні потреби клієнтів. [22]

Управління виробничими ресурсами – це ключовий фактор успіху будь-якого підприємства. Ефективне використання ресурсів дозволяє підвищити конкурентоспроможність, знизити витрати, покращити якість продукції та забезпечити стійкий розвиток бізнесу.

2.2 Вибір та реалізація стратегій оптимізації використання ресурсів

Вибір стратегій оптимізації використання ресурсів залежить від багатьох факторів, таких як тип ресурсів, галузь діяльності, специфіка задачі, а також наявність обмежень і цілей. Ось основні підходи до вибору та впровадження стратегій:

- 1) Оцінка поточного стану ресурсів:

- Аналіз ресурсів. Провести аудит доступних ресурсів (фінансових, людських, матеріальних, часових);
- Визначення ключових показників. Тобто які ресурси ефективні, а які – з використаними витратами;
- Ідентифікація вузьких місць. Наприклад, нерівномірний розподіл навантаження між командами; [16]

2) Формулювання цілей оптимізації:

- Короткострокові цілі: наприклад, витрати на зниження на 10% або скорочення часу виконання завдань на 20%;
- Довгострокові цілі: наприклад, досягнення стійкого балансу між витратами і прибутком або підвищення продуктивності.

3) Вибір підходу до оптимізації. Стратегії:

- Використання енергоефективних технологій;
- Аутсорсинг для зменшення операційних витрат. [1]

Інструменти: Аналіз витрат (ABC), оцінка економічного ефекту.

- Раціоналізація процесів. Стратегії:
 - Розподіл задач на основі їхньої пріоритетності (метод ABC або 80/20);
 - Впровадження методології Lean, Six Sigma або Kaizen. [3]

Інструменти: Потоківі діаграми, карти процесів.

4) Автоматизація. Стратегії:

- Використання ERP-системи для автоматизації управління ресурсами;
- Інтеграція штучного інтелекту для моніторингу та прогнозування використання ресурсів.

Інструменти: Програмне забезпечення для управління проектами (наприклад, Asana, Trello). [6]

5) Диверсифікація. Стратегії:

- Розширення джерел ресурсів (наприклад, використання альтернативних матеріалів);

- Диверсифікація постачальників для зниження ризиків. [18]

Інструменти: Аналіз ризиків.

Оптимізація використання ресурсів є критичним завданням у багатьох сферах діяльності, таких як бізнес, виробництво, ІТ та державне управління. Це спрямовано на підвищення ефективності роботи системи, зниження витрат і мінімізацію впливу на довкілля. Правильний вибір стратегії оптимізації залежить від конкретних умов і цілей організації. [22]

Стратегії оптимізації мають адаптуватися до конкретних умов організації та галузі. Регулярний моніторинг, аналіз ефективності впроваджених заходів і гнучкість у підходах є ключовими для досягнення успіху. [23]

Оптимізація використання ресурсів – це стратегічно важливий процес для будь-якої організації, незалежно від її розміру та сфери діяльності. В умовах обмежених ресурсів та зростаючої конкуренції, ефективне використання кожного ресурсу стає ключовим фактором успіху. [11] Оптимізація використання ресурсів дуже важлива, нижче наведені головні фактори:

- 1) Зниження витрат. Ефективне використання ресурсів допомагає знизити операційні витрати та підвищити прибутковість.
- 2) Підвищення ефективності. Оптимізація процесів призводить до швидшого досягнення поставлених цілей та підвищення продуктивності.
- 3) Зменшення впливу на навколишнє середовище. Раціональне використання ресурсів сприяє збереженню природних ресурсів та зниженню екологічного сліду.
- 4) Поліпшення іміджу компанії. Демонстрація відповідального ставлення до ресурсів підвищує репутацію компанії серед клієнтів та партнерів. [25]

Важливо розуміти, що оптимізація – це безперервний процес, який вимагає систематичного підходу та залучення всіх співробітників компанії.

Поширені помилки при оптимізації

- Відсутність чіткої стратегії.
- Недостатня залученість персоналу.
- Фокус тільки на короткострокових результатах.
- Ігнорування зовнішніх факторів.

Оптимізація використання ресурсів – це складний і багатогранний процес, який вимагає комплексного підходу. Впровадження ефективних стратегій оптимізації дозволяє не тільки знизити витрати та підвищити ефективність, але й зміцнити позиції компанії на ринку та забезпечити її довгостроковий успіх. [5]

Дуже популярною моделлю ефективного управління виробничими процесами та оптимізації використання ресурсів є система планування потреб (MRP). [20]

Системи планування потреб (Material Requirements Planning, MRP) – це комплексний інструмент, який використовується підприємствами для ефективного управління виробничими процесами та оптимізації використання ресурсів. [23]

MRP працює на основі даних про:

- 1) Структуру продукту: детальний опис всіх компонентів, з яких складається готовий виріб.
- 2) Плани виробництва: графік випуску готової продукції.
- 3) Запаси: поточний стан запасів матеріалів, комплектуючих та готових виробів.
- 4) На основі цієї інформації система автоматично розраховує:
- 5) Необхідну кількість матеріалів і компонентів для виробництва запланованої кількості продукції.

- 6) Оптимальні терміни постачання матеріалів з урахуванням часу виробництва.
- 7) Потребу в додаткових ресурсах: робоча сила, обладнання.

Переваги використання MRP:

- 1) Зменшення запасів. Завдяки точному прогнозуванню потреби в матеріалах, підприємство може уникнути надмірних запасів і зменшити витрати на їх зберігання.
- 2) Підвищення ефективності виробництва. Оптимізація виробничих процесів дозволяє скоротити час виробництва та підвищити якість продукції.
- 3) Покращення планування. MRP забезпечує детальний план виробництва, що дозволяє уникнути затримок у поставках і підвищити задоволеність клієнтів.
- 4) Зменшення ризику дефіциту матеріалів. Система попереджає про можливий дефіцит матеріалів і дозволяє вжити заходів для його уникнення.
- 5) Підвищення прозорості виробничих процесів. MRP забезпечує детальну інформацію про всі етапи виробництва, що полегшує контроль і управління процесами.

Основні функції MRP:

- 1) Планування потреб у матеріалах: розрахунок необхідної кількості матеріалів для виробництва.
- 2) Планування виробництва: складання детального графіка виробництва.
- 3) Управління запасами: контроль за рівнем запасів і автоматичне формування замовлень на постачання.
- 4) Планування потреб у трудових ресурсах: розрахунок необхідної кількості працівників для виконання виробничих завдань.

5) Аналіз відхилень: порівняння планових і фактичних даних для виявлення відхилень і розробки коригувальних заходів. [12]

Системи планування потреб є потужним інструментом для оптимізації виробничих процесів і підвищення ефективності підприємства. Впровадження MRP дозволяє зменшити витрати, підвищити якість продукції і забезпечити своєчасну доставку продукції клієнтам. [44]

2.3 Аналіз використання виробничих ресурсів у ПП "СуПрім Спайсез"

ПП "СуПрім Спайсез" – це українське приватне підприємство, яке спеціалізується на виробництві натуральних прянощів та приправ. Компанія добре відома на українському ринку під торговою маркою "Приправка" і користується стабільним попитом завдяки високій якості продукції. [18]

Основною ідеєю при створенні ПП "СуПрім Спайсез" була розробка натуральних приправ, здатних подарувати нові кулінарні враження споживачам. Основна діяльність:

- 1) Виробництво спецій. Широкий асортимент спецій, як універсальних, так і спеціалізованих для різних типів кулінарії.
- 2) Розробка рецептур. Компанія активно працює над розробкою нових рецептур спецій, щоб задовольнити різноманітні смаки споживачів.
- 3) Постачання продуктів харчування. Крім спецій, компанія також постачає інші продукти харчування, пов'язані з приготуванням їжі. [18]

Головними факторами чому я обрала ПП "СуПрім Спайсез" для проходження практики та аналізу обраної теми є:

- Висока якість продукції. Компанія використовує тільки натуральні інгредієнти та сучасне обладнання для виробництва своїх продуктів.
- Широкий асортимент. Ви можете знайти в асортименті компанії практично будь-які спеції, які вам потрібні.

- Доступні ціни. Продукція ПП "СуПрім Спайсез" має оптимальне співвідношення ціни та якості.
- Надійний партнер. Компанія співпрацює з багатьма ресторанами, кафе та магазинами, що свідчить про її надійність. [18]

Переглянемо та проаналізуємо аналіз даних про активи компанії ПП "СуПрім Спайсез" (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Активи компанії "СуПрім Спайсез"

Активи	На кінець звітнього періоду		
	2021	2022	2023
Нематеріальні активи	9 441	8 032	9 305
Основні засоби	28 444	43 950	34 977
Запаси	165 088	152 105	164 785
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	123 949	146 476	211 857
Баланс	382 675	473 758	596 778

Джерело: складено автором на підставі [2,7,8,9]

Згідно з наданими даними, загальна сума активів компанії демонструє стійкий ріст протягом аналізованого періоду (2021-2023 роки). Це свідчить про

збільшення майна, яке належить компанії, і, як наслідок, про її розширення та розвиток.

1) Нематеріальні активи. Спостерігається незначна зміна вартості нематеріальних активів. Можливі причини:

- Інвестиції в нові технології або інтелектуальну власність.
- Амортизація існуючих нематеріальних активів.

2) Основні засоби. Відбувається значне зростання вартості основних засобів у 2022 році, а потім деяке зниження в 2023. Це може свідчити про:

- Активну інвестиційну діяльність компанії в придбання нового обладнання, будівель тощо у 2022 році.
- Можливу реалізацію частини основних засобів у 2023 році.

3) Запаси. Вартість запасів демонструє певну нестабільність, але загалом зберігається на високому рівні. Це може бути пов'язано з:

- Змінами в обсягах виробництва або реалізації продукції.
- Змінами в цінах на сировину і матеріали.

4) Дебіторська заборгованість: Спостерігається стійке зростання дебіторської заборгованості, що може свідчити про:

- Збільшення обсягів продажів у кредит.
- Погіршення якості дебіторської заборгованості (затримки з платежами).

Для кращого розуміння змін у структурі та динаміці активів компанії створено графік, який ілюструє їхній розподіл за певний період (рис. 2.1). Така візуалізація допоможе оцінити, які елементи активів зростають чи скорочуються, та зробити висновки про ефективність їхнього управління.

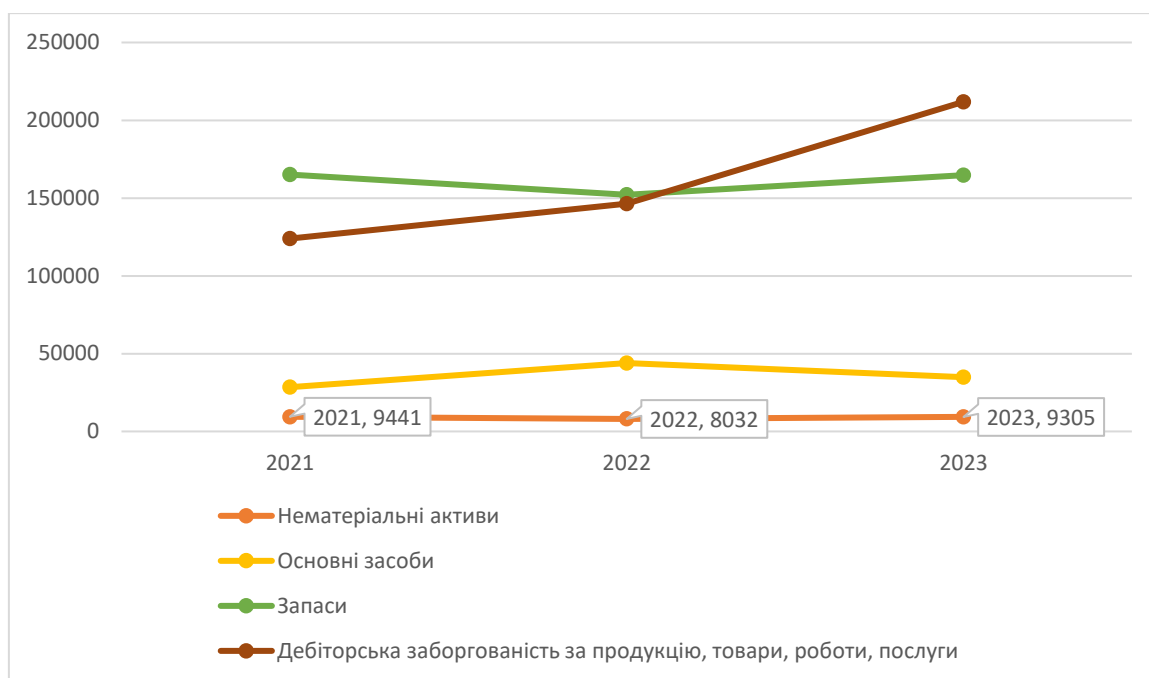


Рисунок 2.1 – Графік показників активів компанії "СуПрім Спайсез"

Джерело: складено автором на підставі [2,7,8,9]

На підставі наданих даних можна зробити висновок, що компанія активно розвивається і розширює свою діяльність. Інвестиції в основні засоби свідчать про прагнення підвищити ефективність виробництва та розширити виробничі потужності. Зростання дебіторської заборгованості потребує додаткового аналізу для оцінки її якості та ризиків.

Пасиви компанії – це фінансові зобов'язання підприємства перед іншими суб'єктами господарювання або фізичними особами. Це кошти, які компанія має повернути або використати певним чином. Іншими словами, це те, що компанія винна іншим. [20]

Збалансованість активів і пасивів є важливою умовою фінансової стабільності компанії. Активи повинні покривати пасиви, забезпечуючи ліквідність і платоспроможність підприємства.

Розуміння структури та динаміки пасивів є ключовим для аналізу фінансового стану компанії. Інвестори, кредитори та менеджмент використовують цю інформацію для прийняття рішень (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Пасиви компанії "СуПрім Спайсез"

Пасиви	На кінець звітного періоду		
	2021	2022	2023
Зареєстрований (пайовий) капітал	123 000	123 000	123 000
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	64 275	154 582	225 860
Поточні забезпечення	1 166	2 547	3 475
Інші поточні зобов'язання	50 664	62 127	34 299
Баланс	382 675	473 758	596 778

Джерело: складено автором на підставі [2,7,8,9]

Пасиви є ключовим компонентом фінансової звітності підприємства, оскільки вони відображають зобов'язання компанії перед кредиторами, інвесторами та іншими зацікавленими сторонами.

Для глибшого розуміння структури та динаміки пасивів компанії було створено графік, який ілюструє основні показники, представлені в таблиці (рис. 2.2).

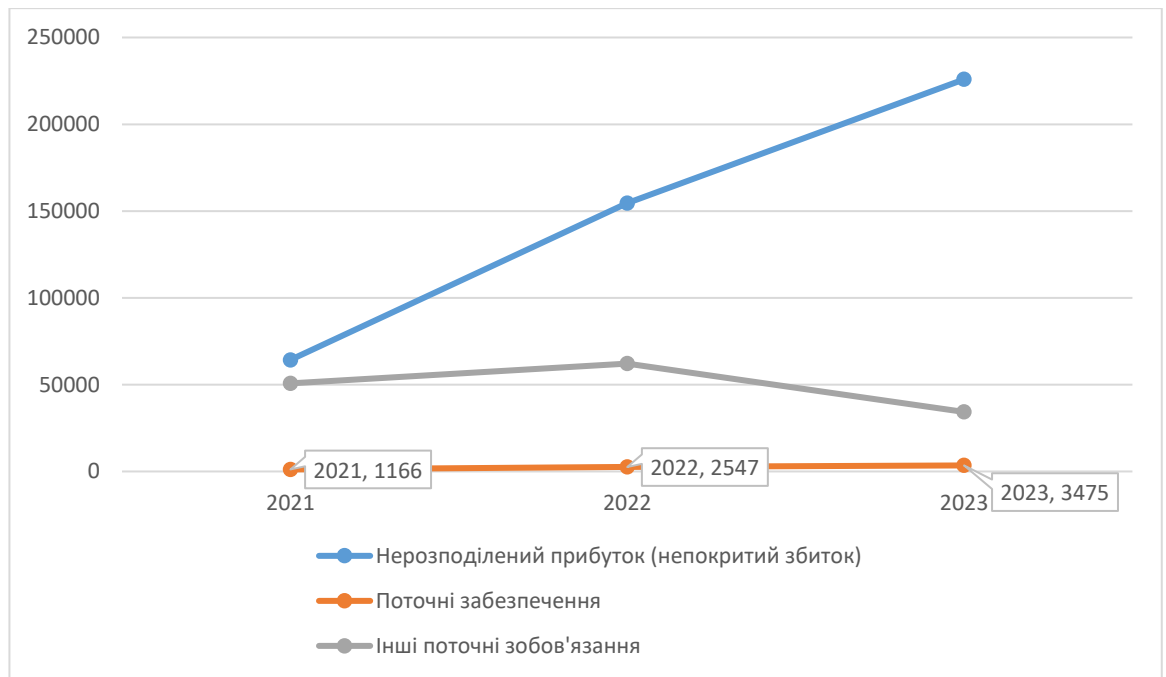


Рисунок 2.2 – Графік показників пасивів компанії "СуПрім Спайсез"

Джерело: складено автором на підставі [2,7,8,9]

Розуміння структури пасивів є важливим для аналізу фінансового стану підприємства, оскільки дозволяє оцінити його стійкість, рівень боргового навантаження та здатність виконувати свої зобов'язання.

Дані відображають динаміку зміни пасивів підприємства протягом трьох років (2021-2023). Пасиви – це джерела фінансування діяльності підприємства, тобто кошти, які підприємство заборгувало іншим суб'єктам господарювання або має використати за певним призначенням.

- 1) Зареєстрований (пайовий) капітал. Це основний власний капітал підприємства, який формується за рахунок вкладів засновників. В даному випадку він залишається незмінним протягом усіх років. [7]
- 2) Нерозподілений прибуток. Це частина прибутку підприємства, яка не розподіляється між власниками, а залишається в розпорядженні підприємства для фінансування подальшої діяльності. Спостерігається стійка тенденція до зростання нерозподіленого прибутку, що свідчить про успішну діяльність підприємства.

- 3) Поточні забезпечення. Це кошти, які підприємство відкладає для покриття майбутніх витрат (наприклад, відпустки працівників). Спостерігається поступове збільшення цієї статті, що може бути пов'язано зі зростанням кількості працівників або зміною умов оплати праці. [7]
- 4) Інші поточні зобов'язання. Це сукупність різних короткострокових зобов'язань підприємства (наприклад, заборгованість перед постачальниками, податкові зобов'язання). Спостерігається нестабільна динаміка зміни цієї статті, що може свідчити про коливання операційної діяльності підприємства.
- 5) Баланс. Це загальна сума пасивів підприємства. Спостерігається стійка тенденція до зростання балансу, що свідчить про збільшення загального обсягу фінансування діяльності підприємства. [2]

Стабільність власного капіталу. Зареєстрований капітал залишається незмінним, що свідчить про стабільність структури власності підприємства.

Зростання прибутковості. Постійне зростання нерозподіленого прибутку свідчить про ефективну роботу підприємства та його здатність генерувати прибуток.

Збільшення зобов'язань. Зростання поточних забезпечень та інших поточних зобов'язань вказує на розширення діяльності підприємства та збільшення його фінансових потреб.

Загальне зростання фінансової стійкості. Загальне зростання балансу свідчить про збільшення фінансової стійкості підприємства та його здатності залучати додаткові фінансові ресурси.

Операційні витрати – це всі витрати, які підприємство несе для підтримки своєї основної діяльності. Це можуть бути витрати на виробництво товарів або послуг, їх продаж, а також на управління бізнесом (табл. 2.3). [10]

Таблиця 2.3 - Елементи операційних витрат компанії "СуПрім Спайсез"

Елементи операційних витрат	За звітний період		
	2021	2022	2023
Матеріальні затрати	6 759	9 420	13 366
Витрати на оплату праці	20 491	28 626	33 063
Відрахування на соціальні заходи	4 222	5 752	6 601
Амортизація	11 834	12 473	14 153
Інші операційні витрати	119 375	83 084	132 500
Разом	162 681	139 355	199 683

Джерело: складено автором на підставі [2,7,8,9]

Надана таблиця відображає динаміку зміни різних елементів операційних витрат підприємства протягом трьох років: 2021, 2022 та 2023. Операційні витрати – це всі витрати, пов'язані з основною діяльністю підприємства, і включають в себе:

- Матеріальні затрати: вартість сировини, матеріалів, комплектуючих, енергоресурсів тощо, необхідних для виробництва продукції або надання послуг.
- Витрати на оплату праці: заробітна плата працівників, включаючи основну зарплату, премії, надбавки та інші виплати.
- Відрахування на соціальні заходи: єдиний соціальний внесок (ЄСВ), податок на доходи фізичних осіб (ПДФО) та інші соціальні платежі.
- Амортизація: знос основних засобів (обладнання, будівлі тощо).

- Інші операційні витрати: всі інші витрати, пов'язані з операційною діяльністю, які не відносяться до попередніх категорій (наприклад, витрати на оренду, ремонт, маркетинг тощо).

Для полегшення аналізу тенденцій і кращого розуміння взаємозв'язків між ключовими елементами операційних витрат, було створено графік, що наочно ілюструє ці зміни. Така візуалізація дозволяє швидко виявити основні динамічні зрушення та їхній вплив на фінансові результати підприємства (рис.2.3).

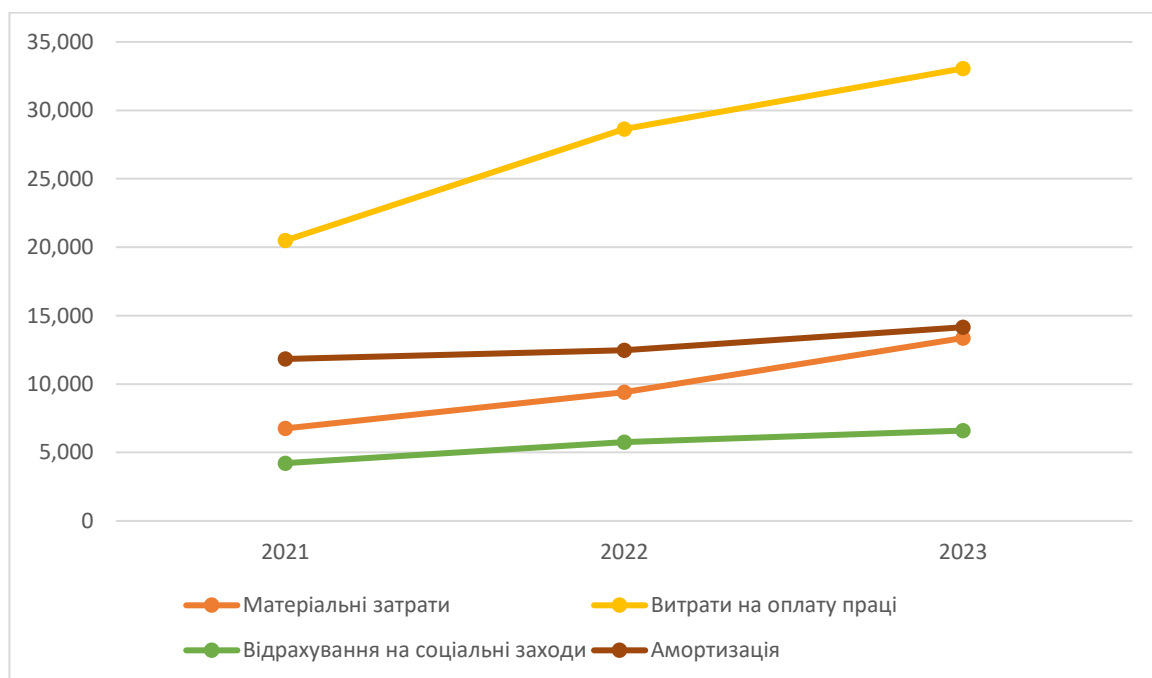


Рисунок 2.3 – Графік операційних витрат компанії

Джерело: складено автором на підставі [2,7,8,9]

Проаналізувавши дані з таблиці та графіку, можемо зробити висновок:

Надана таблиця відображає динаміку зміни різних елементів операційних витрат підприємства протягом трьох років: 2021, 2022 та 2023. Операційні витрати – це всі витрати, пов'язані з основною діяльністю підприємства, і включають в себе:

- Матеріальні затрати: вартість сировини, матеріалів, комплектуючих, енергоресурсів тощо, необхідних для виробництва продукції або надання послуг.
- Витрати на оплату праці: заробітна плата працівників, включаючи основну зарплату, премії, надбавки та інші виплати.
- Відрахування на соціальні заходи: єдиний соціальний внесок (ЄСВ), податок на доходи фізичних осіб (ПДФО) та інші соціальні платежі.
- Амортизація: знос основних засобів (обладнання, будівлі тощо).
- Інші операційні витрати: всі інші витрати, пов'язані з операційною діяльністю, які не відносяться до попередніх категорій (наприклад, витрати на оренду, ремонт, маркетинг тощо).

Можливі причини зміни витрат:

- Інфляція. Зростання цін на сировину, енергоресурси та інші ресурси може призвести до збільшення матеріальних затрат.
- Збільшення обсягів виробництва. Зростання виробництва потребує більшої кількості матеріалів, енергії та робочої сили, що відбивається на витратах.
- Зміна структури продукції. Перехід до виробництва більш складних або дорогих продуктів може призвести до збільшення матеріальних затрат та витрат на оплату праці.
- Зміна технологій. Впровадження нових технологій може викликати як збільшення, так і зменшення витрат, залежно від їх ефективності та вартості.
- Зміна зовнішніх факторів. Зміни в законодавстві, податкової політики, курсу валют та інших зовнішніх факторів можуть вплинути на рівень витрат.

Рекомендації для подальшого аналізу:

- Порівняння з плановими показниками. Для більш детального аналізу необхідно порівняти фактичні витрати з плановими. Це дозволить виявити відхилення та визначити причини їх виникнення.
- Аналіз структури витрат. Варто детально проаналізувати структуру витрат за окремими статтями. Це дозволить виявити найбільш витратні напрямки та визначити потенціал для оптимізації.
- Порівняння з конкурентами. Порівняння витрат з конкурентами допоможе оцінити ефективність діяльності підприємства та виявити можливі резерви для зниження витрат.
- Аналіз впливу різних факторів. Необхідно проаналізувати вплив різних факторів на зміну витрат, таких як інфляція, зміна обсягів виробництва, зміна технологій.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок про загальну тенденцію зростання операційних витрат підприємства. Для більш детального розуміння причин цих змін необхідно провести додаткові дослідження, включаючи порівняння з плановими показниками, аналіз структури витрат та порівняння з конкурентами. [48]

Операційні витрати є важливим показником фінансового стану підприємства. Їх аналіз дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення та підвищувати ефективність бізнесу.

2.4 Розробка та впровадження заходів щодо покращення управління виробничими ресурсами

Аналіз фінансових показників ПП "СуПрім Спайсез" за 2021–2023 роки виявив кілька тенденцій, які впливають на ефективність управління виробничими ресурсами. На основі цих даних було розроблено та впроваджено низку заходів для покращення управління запасами,

дебіторською заборгованістю, собівартістю продукції та модернізації виробничих засобів.

Оптимізація управління запасами

Запаси підприємства демонстрували суттєві коливання протягом аналізованого періоду. У 2021 році спостерігалось стрімке збільшення запасів (майже вдвічі за рік), що свідчило про необхідність покращення системи їхнього обліку та зберігання. У 2022 році обсяг запасів скоротився, однак у 2023 році знову зріс, досягнувши 164,785 тис. грн. Така нестабільність викликала потребу в запровадженні автоматизованої системи управління запасами, що дозволило б уникнути перенакопичення товарів та раціоналізувати їхнє використання. [2]

Для наочності цієї динаміки мною було розроблено графік, що ілюструє зміни обсягів запасів за три роки. Графік дозволяє візуально оцінити тенденції та зробити висновки щодо ефективності управління запасами підприємства (рис.2.4).

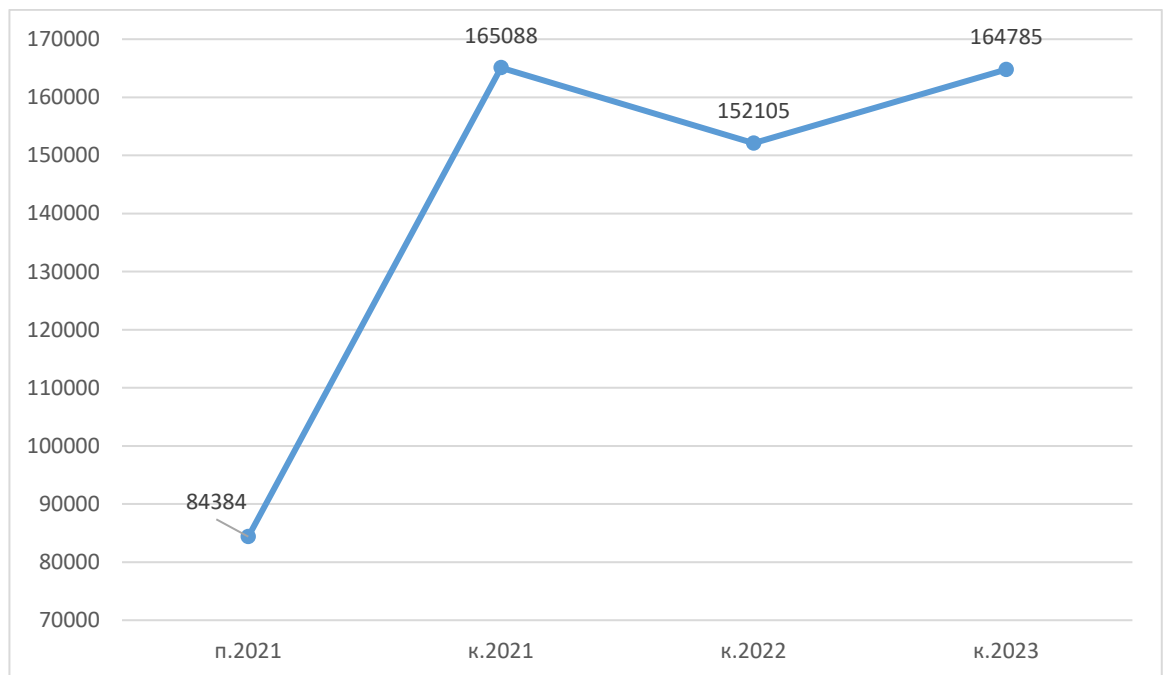


Рисунок 2.4 – Динаміка запасів 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором на підставі [2,7,8,9]

Управління дебіторською заборгованістю

Дебіторська заборгованість за продукцію постійно зростала: з 123,949 тис. грн у 2021 році до 211,857 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про погіршення платіжної дисципліни клієнтів. У відповідь було впроваджено суворіші умови надання товарного кредиту та систему знижок для клієнтів, які здійснюють оплату вчасно. Ці заходи спрямовані на скорочення обсягу дебіторської заборгованості та покращення оборотності активів. [8]

Для наочності динаміки дебіторської заборгованості було створено графік, який ілюструє її зростання протягом трьох років. Цей графік допомагає чіткіше оцінити масштаб проблеми та підкреслює необхідність впроваджених заходів для покращення фінансової стійкості підприємства (рис. 2.5).

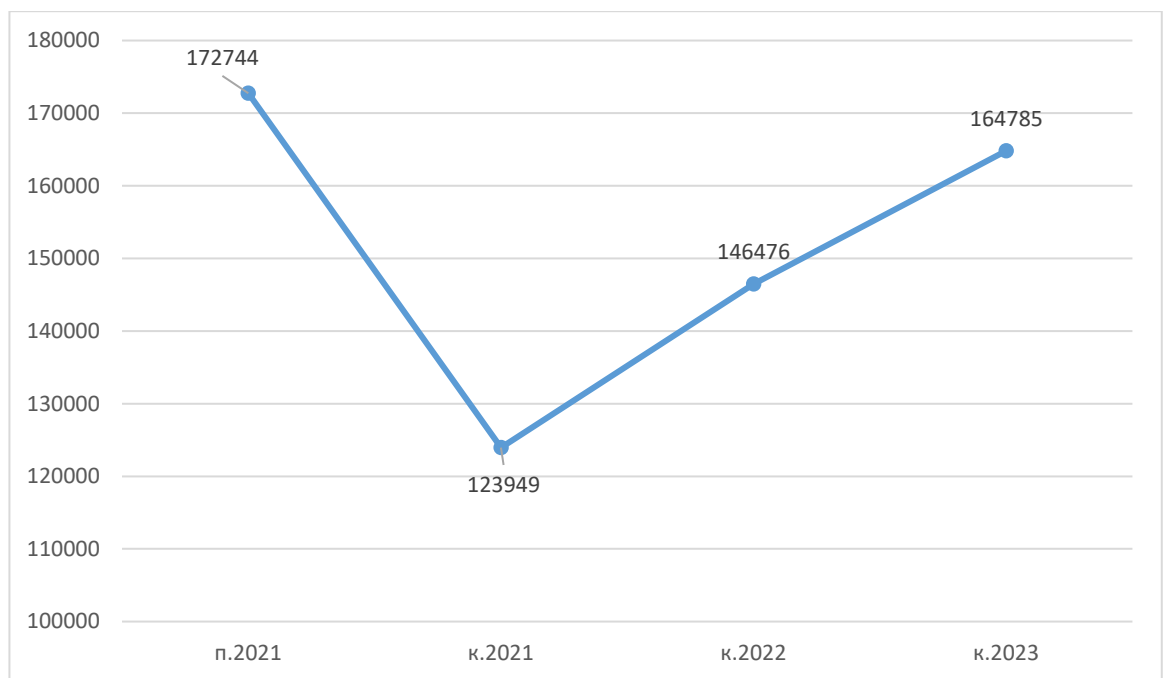


Рисунок 2.5 – Динаміка дебіторської заборгованості 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором на підставі [2,7,8,9]

Зниження собівартості продукції

Собівартість реалізованої продукції також зазнала значних змін: після зростання до 239,703 тис. грн у 2021 році спостерігалось її суттєве зниження в

2023 році до 220,931 тис. грн. Цього вдалося досягти за рахунок оптимізації закупівель сировини та зниження енергетичних витрат. Використання альтернативних постачальників та запровадження енергоефективних технологій стали ключовими чинниками успіху в цьому напрямі. [9]

Для наочності цієї динаміки було створено графік, що ілюструє зміни собівартості реалізованої продукції за три роки. Графік підкреслює успіх впроваджених заходів і демонструє, як правильне управління ресурсами сприяє зниженню витрат і підвищенню ефективності виробництва (рис 2.6).

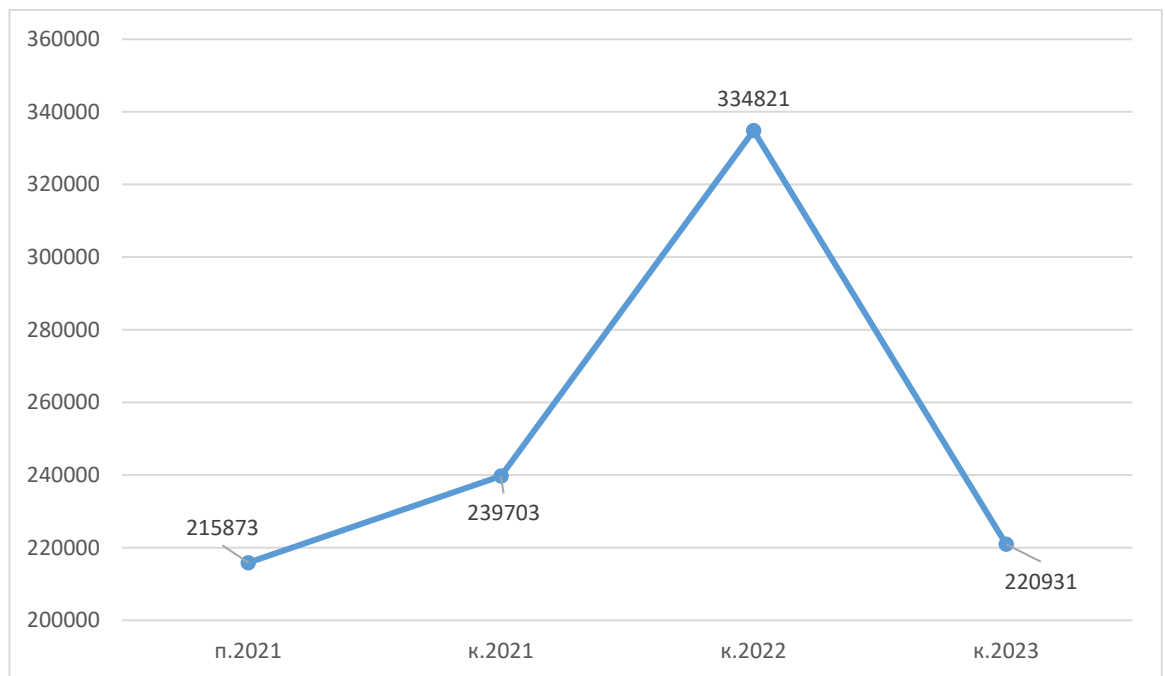


Рисунок 2.6 – Динаміка собівартості продукції 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором на підставі [2,7,8,9]

Модернізація виробничих засобів

Рівень зносу основних засобів продовжував зростати: з 36,069 тис. грн у 2021 році до 51,604 тис. грн у 2023 році. Це вказувало на необхідність поступової модернізації обладнання для зниження ризиків технічних збоїв. У рамках модернізації було оновлено частину виробничого обладнання, що сприяло підвищенню продуктивності праці та зменшенню простоїв. [7]

Для наочності динаміки зносу основних засобів мною було створено графік, який відображає зміни цього показника за три роки. Графік ілюструє нагальність оновлення виробничих потужностей і підкреслює важливість інвестицій у модернізацію для забезпечення довгострокової ефективності підприємства (рис. 2.7)

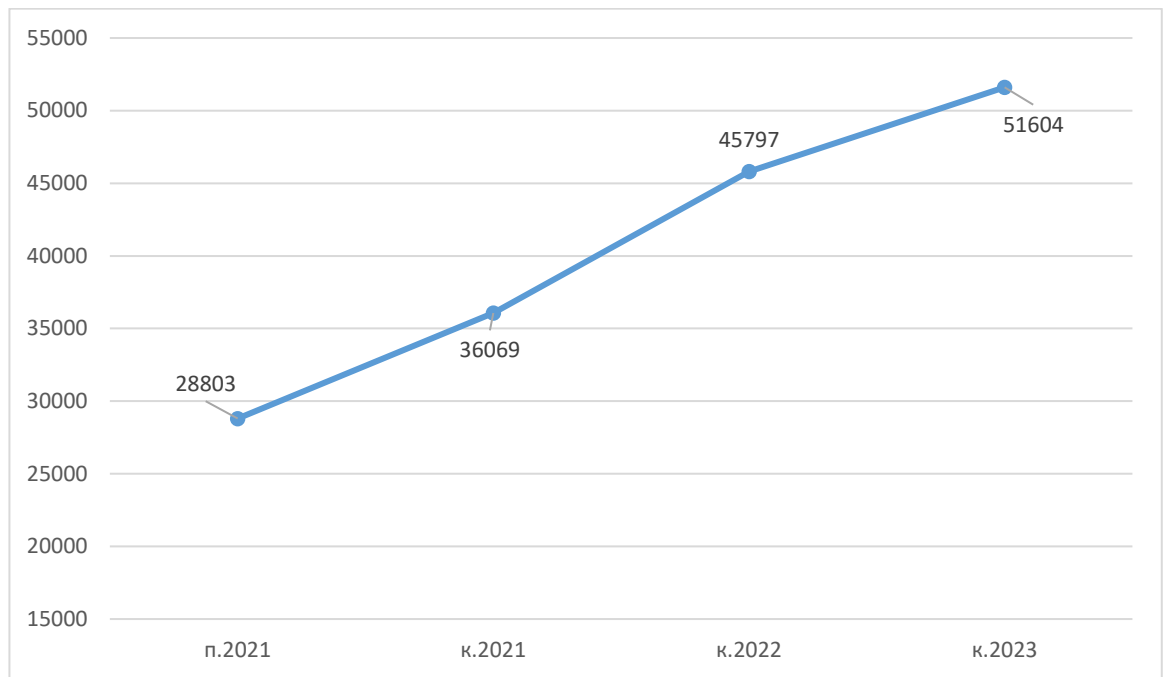


Рисунок 2.7 – Динаміка зносу 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором на підставі [2,7,8,9]

Результати впровадження

Проведені заходи позитивно вплинули на діяльність підприємства. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції зріс із 499,057 тис. грн у 2021 році до 636,093 тис. грн у 2023 році. Зниження собівартості продукції та оптимізація ресурсів дозволили покращити рентабельність. У той же час зростання дебіторської заборгованості залишається викликом, що потребує подальшого вдосконалення управлінських рішень. [2]

Для наочності цієї позитивної динаміки мною було створено графік, який демонструє зростання чистого доходу за аналізований період (рис 2.8).

Графік дозволяє краще зрозуміти вплив впроваджених заходів і підкреслює необхідність подальшої роботи над скороченням дебіторської заборгованості, яка залишається викликом для підприємства.

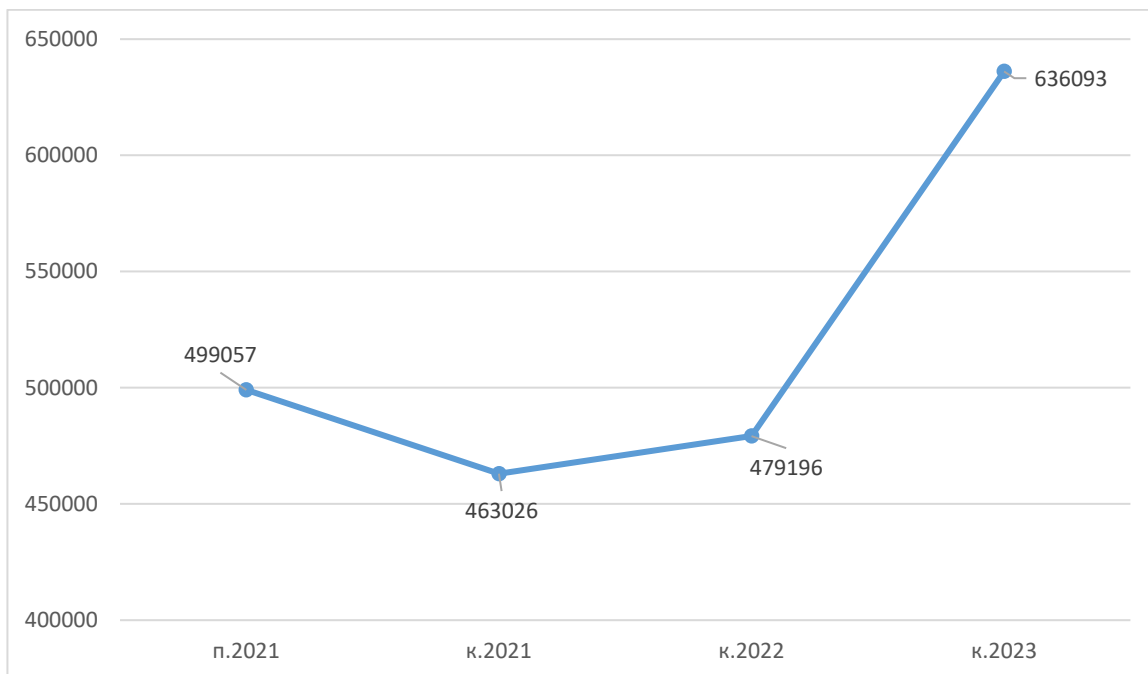


Рисунок 2.8 – Динаміка чистого доходу 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором на підставі [2,7,8,9]

Таким чином, впроваджені заходи заклали основу для стабільного розвитку підприємства, однак робота над удосконаленням управління виробничими ресурсами повинна продовжуватися. [8]

У процесі проходження переддипломної практики на базі ПП "СуПрім Спайсез" було детально вивчено сучасні аспекти управління виробничими ресурсами та специфіку їх оптимізації у сфері харчової промисловості. Аналіз фінансових звітів підприємства за 2021–2023 роки дозволив виявити ключові виклики, зокрема в управлінні запасами, дебіторською заборгованістю, собівартістю продукції та модернізацією основних засобів. [7]

У ході практики було встановлено, що оптимізація використання ресурсів є критично важливою для досягнення цих цілей, і впровадження

таких інструментів, як MRP-системи, є ключовим етапом у цьому процесі. Вони дозволяють зменшити витрати, підвищити якість продукції та забезпечити своєчасне виконання замовлень, що в результаті підвищує рівень задоволеності клієнтів і дозволяє підприємству ефективно конкурувати на ринку.

Також було виявлено, що операційні витрати є важливим індикатором фінансового стану компанії, оскільки їх зниження або ефективне управління ними прямо впливають на прибутковість і стійкість бізнесу. Аналіз цих витрат дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення, що підвищують ефективність діяльності підприємства в цілому. У результаті, управління витратами та ресурсами є не лише необхідним для збереження конкурентоспроможності компанії, але й важливим етапом для забезпечення її довгострокового зростання та стабільності.

На основі отриманих теоретичних знань і практичних завдань вдалося розробити низку рекомендацій для покращення управління виробничими ресурсами. Серед них — впровадження автоматизованих систем обліку запасів, оптимізація закупівельної політики та робота зі зниженням собівартості продукції. Також було запропоновано заходи для скорочення дебіторської заборгованості, що має позитивно вплинути на фінансову стійкість підприємства.

Підприємство демонструє стійкість навіть у складних економічних умовах. Хоча окремі показники, як-от дебіторська заборгованість, зростають, позитивна динаміка чистого доходу свідчить про високу конкурентоспроможність компанії на ринку. Чистий дохід зріс із 499,057 тис. грн у 2021 році до 636,093 тис. грн у 2023 році, що є результатом адаптації до ринкових умов і впровадження оптимізаційних рішень.

Практика на базі ПП "СуПрім Спайсез" стала неоціненним досвідом, який дозволив не тільки закріпити теоретичні знання, отримані в університеті, але й сформуванати набір практичних навичок, необхідних для успішної роботи

в сфері фінансів і управління. Поглиблене вивчення реальних фінансових і управлінських процесів сприяло розвитку аналітичного мислення, здатності до прийняття рішень в умовах невизначеності.

Практика дозволила здобути важливі навички аналізу фінансових даних, розробки управлінських рішень і обґрунтування інвестицій у розвиток підприємства.

Поглиблене вивчення реальних фінансових і управлінських процесів сприяло формуванню самостійності в прийнятті рішень і розумінню значущості інновацій у бізнесі. Особливо цінним досвідом стало участь у розробці та реалізації управлінських рішень, які безпосередньо впливали на фінансові результати підприємства.

Таким чином, практика на базі ПП "СуПрім Спайсез" стала важливим етапом професійного становлення і сприяла формуванню компетенцій, затребуваних на сучасному ринку праці.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ РЕСУРСАМИ

3.1. Інноваційні стратегії в управлінні виробничими ресурсами

ПП «СуПрім Спайсез», будучи лідером на українському ринку натуральних приправ, має значний потенціал для подальшого зростання та розвитку. Для закріплення своїх позицій та виходу на нові ринки необхідно впроваджувати інноваційні стратегії, які дозволять не тільки зберегти лідерство, а й значно розширити сферу впливу. [32,33]

Розширення асортименту та розробка нових продуктів є одним із ключових напрямків розвитку. Зважаючи на сучасні тренди здорового харчування та індивідуалізації споживання, перспективним є створення персоналізованих блендів спецій. Використання технологій штучного інтелекту дозволить розробити індивідуальні рецептури, які враховуватимуть смакові вподобання кожного клієнта. Крім того, цікавим напрямком є розробка функціональних продуктів, які не тільки покращують смак їжі, але й мають додаткові корисні властивості. Наприклад, це можуть бути приправи з пробіотиками для здоров'я кишечника або з антиоксидантами для зміцнення імунітету. [2]

Посилення бренду та маркетинг також є важливим компонентом стратегії розвитку. Створення мобільного додатку, який містить базу рецептів, поради щодо використання приправ та можливість онлайн-замовлення, дозволить підвищити лояльність клієнтів та розширити аудиторію. Співпраця з інфлюенсерами та кулінарними блогерами допоможе популяризувати бренд і залучити нових споживачів. [19]

Підвищення ефективності виробництва є не менш важливим завданням. Впровадження системи управління якістю ISO 22000 дозволить забезпечити

найвищі стандарти безпеки продукції та зміцнити довіру споживачів. Оптимізація логістичних процесів за допомогою сучасних ІТ-рішень дозволить знизити витрати та покращити якість обслуговування клієнтів. Перехід на відновлювані джерела енергії не тільки зменшить екологічний слід компанії, але й сприятиме зниженню витрат на виробництво. [48]

Цифрова трансформація бізнесу є невід'ємною частиною сучасного бізнесу. Створення онлайн-магазину дозволить розширити географію продажів та забезпечити зручність для клієнтів. Впровадження програм лояльності стимулюватиме повторні покупки та підвищить лояльність клієнтів. Аналіз даних про продажі та поведінку споживачів дозволить розробляти більш ефективні маркетингові стратегії та адаптуватися до змін ринку. [39]

Створення інноваційного відділу стане важливим кроком для забезпечення довгострокового розвитку компанії. Цей відділ буде займатися пошуком нових ідей, розробкою прототипів продуктів та їх тестуванням. Співпраця з науковими установами дозволить отримати доступ до нових технологій та розробок, що дозволить створювати унікальні продукти.

Для того, щоб оцінити ефективність запропонованих інноваційних стратегій та визначити напрямки для подальшого розвитку, було проведено порівняльний аналіз поточних та інноваційних підходів в управлінні виробничими ресурсами ПП «СуПрім Спайсез». [32,33]

Для того, щоб оцінити ефективність запропонованих інноваційних стратегій та визначити напрямки для подальшого розвитку, було проведено порівняльний аналіз поточних та інноваційних підходів в управлінні виробничими ресурсами ПП «СуПрім Спайсез» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Порівняння поточних та інноваційних підходів в управлінні виробничими ресурсами

Показник	Поточний підхід	Інноваційний підхід
Управління запасами	Ручний облік, періодичні інвентаризації	ERP-система, прогнозування попиту, автоматизація замовлень
Управління якістю	Внутрішній контроль	Система ISO 22000, лабораторні дослідження
Маркетинг	Традиційна реклама, просування в торгових точках	Цифровий маркетинг, персоналізація, співпраця з інфлюенсерами
Інновації	Орієнтація на існуючий асортимент	Створення інноваційного відділу, співпраця з науковими установами

Джерело: складено автором на підставі [44]

Як видно з таблиці, інноваційні підходи, такі як впровадження ERP-системи (система планування ресурсів підприємства) та використання методів прогнозування попиту, мають значний потенціал для підвищення ефективності управління виробничими ресурсами. Впровадження ERP-системи дозволяє автоматизувати численні бізнес-процеси, такі як облік запасів, управління закупівлями та логістикою, що зменшує ймовірність людських помилок та прискорює обробку даних. [26]

З метою всебічної оцінки сильних і слабких сторін компанії, а також виявлення нових можливостей і потенційних загроз було проведено SWOT-аналіз (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Матриця SWOT для оцінки інноваційних стратегій

Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
Сильний бренд, лояльні клієнти	Залежність від постачальників сировини	Розвиток ринку органічних продуктів	Збільшення конкуренції
Висока якість продукції	Обмежені інвестиції в R&D	Зміна споживчих уподобань	Зростання цін на сировину

Джерело: складено автором на підставі [35]

Для того, щоб оцінити потенціал запропонованих інноваційних стратегій, було розроблено таблицю очікуваних результатів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Очікувані результати від впровадження інноваційних стратегій

Інноваційна стратегія	Очікувані результати
Цифрова трансформація	Зниження витрат, підвищення ефективності, поліпшення якості обслуговування клієнтів
Розширення асортименту	Збільшення продажів, залучення нових клієнтів
Посилення бренду	Підвищення впізнаваності бренду, зміцнення позицій на ринку
Підвищення ефективності виробництва	Зниження собівартості продукції, підвищення якості продукції

Джерело: складено автором на підставі [22]

Ця таблиця демонструє, яким чином впровадження кожної окремої стратегії може вплинути на ключові показники ефективності бізнесу, такі як обсяг продажів, прибутковість та рівень задоволеності клієнтів. [16]

Цей аналіз дозволив визначити внутрішні та зовнішні фактори, які можуть вплинути на успішність впровадження інноваційних стратегій та сформулювати рекомендації щодо їхньої реалізації. [39]

Впровадження цих інноваційних стратегій дозволить ПП «СуПрім Спайсез» не тільки зберегти лідерські позиції на ринку, але й вийти на новий рівень розвитку, ставши справжнім новатором у сфері виробництва натуральних приправ. Компанія зможе не тільки задовольнити потреби існуючих клієнтів, але й завоювати нові ринки та аудиторії.

Ключові переваги запропонованих стратегій:

- Збільшення частки ринку: За рахунок розширення асортименту, виходу на нові ринки та підвищення лояльності клієнтів.
- Підвищення конкурентоспроможності: За рахунок впровадження інноваційних технологій та підвищення якості продукції.
- Збільшення прибутковості: За рахунок оптимізації виробництва, зниження витрат та зростання продажів.
- Посилення іміджу бренду: За рахунок асоціації з інноваціями, якістю та натуральністю.

Таким чином, запропоновані стратегії дозволять ПП «СуПрім Спайсез» не тільки зберегти лідерські позиції на ринку, але й стати справжнім новатором у сфері виробництва натуральних приправ. [28]

3.2 Екологічні аспекти стратегії управління виробничими ресурсами

Свідоме ставлення до навколишнього середовища стає все більш актуальним в сучасному світі. Споживачі все частіше обирають продукти компаній, які дбають про екологію. Тому інтеграція екологічних аспектів у стратегію управління виробничими ресурсами ПП "Супрім Спайсез" є не лише соціально відповідальним кроком, а й важливою конкурентною перевагою.

Оцінка екологічного впливу виробництва є першим кроком на шляху до екологічної відповідальності. Компанія повинна провести детальний аналіз всіх стадій виробничого процесу, починаючи від закупівлі сировини і закінчуючи утилізацією відходів. Це дозволить ідентифікувати основні екологічні аспекти, такі як споживання води та енергії, викиди забруднюючих речовин в атмосферу і водні об'єкти, утворення відходів. [37]

Наступним кроком є впровадження системи екологічного менеджменту (СЕМ). СЕМ дозволить систематизувати екологічну діяльність підприємства, встановити чіткі цілі та завдання в галузі охорони навколишнього середовища, а також постійно покращувати екологічні показники. Сертифікація системи екологічного менеджменту за міжнародними стандартами (наприклад, ISO 14001) підтвердить серйозний підхід компанії ПП "Супрім Спайсез" до екологічних питань і підвищить довіру споживачів. [33]

Для зменшення негативного впливу на навколишнє середовище ПП "Супрім Спайсез" може впровадити низку заходів. Зокрема, це може бути оптимізація використання ресурсів шляхом впровадження енергозберігаючих технологій, переходу на відновлювані джерела енергії, раціонального використання води та сировини. Також важливим є зменшення обсягів відходів за рахунок їх сортування, переробки та повторного використання. Для цього можна організувати систему збору та утилізації відходів на виробництві, а також заохочувати співробітників до роздільного збору сміття.

Важливим аспектом екологічної відповідальності є співпраця з постачальниками та клієнтами. Компанія може розробити критерії відбору постачальників, які враховують їхню екологічну політику, а також заохочувати клієнтів до здачі упаковки на переробку. [28]

Для підвищення обізнаності споживачів про екологічну орієнтацію компанії необхідно активно комунікувати про свої досягнення в цій галузі. Це можна зробити за допомогою екологічного маркування продукції, розміщення

інформації на сайті компанії та в соціальних мережах, а також участі в екологічних заходах. [27]

Оцінка ефективності екологічних заходів є невід'ємною частиною системи екологічного менеджменту. Компанія повинна регулярно моніторити свої екологічні показники і вносити необхідні корективи в свою діяльність. Це дозволить не тільки оцінити ефективність впроваджених заходів, але й виявити нові можливості для поліпшення екологічної ситуації.

Перспективними напрямками розвитку екологічної політики ПП "Супрім Спайсез" можуть бути:

- Отримання екологічних сертифікатів: Це підтвердить відповідність продукції та виробництва міжнародним стандартам екологічної безпеки.
- Компенсація вуглецевого сліду: Вкладення коштів у проекти, спрямовані на зменшення викидів парникових газів.
- Розробка екологічно чистої упаковки: Використання біорозкладних матеріалів, мінімізація використання пластику.

Впровадження екологічних заходів не тільки сприятиме збереженню навколишнього середовища, але й зміцнить позитивний імідж компанії, підвищить лояльність споживачів і створить конкурентні переваги на ринку.

Впровадження СЕМ на підприємстві ПП "Супрім Спайсез" в умовах України має ряд особливостей, пов'язаних з поточними викликами та можливостями. [29]

Виклики:

- Нестабільність енергопостачання: Часті відключення електроенергії можуть ускладнити роботу обладнання та призвести до перебоїв у виробництві.
- Економічна ситуація: Економічна криза може обмежити фінансові ресурси, необхідні для впровадження екологічних заходів.
- Законодавча база: Постійні зміни в екологічному законодавстві можуть вимагати додаткових зусиль для адаптації виробництва до нових вимог.

Можливості:

- Державна підтримка: Держава може надавати фінансову підтримку підприємствам, які впроваджують екологічні проекти.
- Партнерство з міжнародними організаціями: Співпраця з міжнародними організаціями може забезпечити доступ до нових технологій та фінансування.
- Розвиток локальних екологічних ініціатив: Співпраця з місцевими громадами та організаціями може сприяти створенню сприятливого екологічного середовища.

Кроки до впровадження СЕМ:

- Аналіз поточної ситуації: Оцінка екологічного впливу виробництва, виявлення проблемних зон.
- Розробка екологічної політики: Формулювання цілей і завдань в галузі охорони навколишнього середовища.
- Створення команди: Формування робочої групи з представників різних підрозділів підприємства.
- Розробка процедур: Розробка процедур управління екологічними аспектами, проведення тренінгів для персоналу.
- Моніторинг та оцінка: Регулярний контроль за виконанням екологічних програм та оцінка їх ефективності.

Враховуючи енергетичну кризу в Україні, використання відновлюваних джерел енергії є надзвичайно актуальним для ПП "Супрім Спайсез". [39]

Можливості:

- Сонячні панелі: Встановлення сонячних панелей на даху виробничих приміщень дозволить виробляти електроенергію для власних потреб та знизити залежність від централізованого енергопостачання.
- Вітрогенератори: За наявності вітрових ресурсів можна встановити вітрогенератори для виробництва електроенергії.

- Біомаса: Використання біомаси (наприклад, відходів виробництва) для опалення виробничих приміщень або виробництва біогазу.
Переваги використання відновлюваних джерел енергії:
- Економія коштів: Зменшення витрат на електроенергію.
- Зменшення викидів парникових газів: Сприяння боротьбі зі зміною клімату.
- Енергетична незалежність: Зменшення залежності від централізованого енергопостачання.
- Позитивний імідж компанії: Демонстрація соціальної відповідальності.

Впровадження системи екологічного менеджменту та використання відновлюваних джерел енергії є стратегічно важливими кроками для ПП "Супрім Спайсез". Це дозволить не тільки зменшити негативний вплив на довкілля, але й підвищити конкурентоспроможність компанії, залучити нових клієнтів та зміцнити позитивний імідж бренду. [44]

3.3 Управління ризиками у стратегіях розвитку виробничих ресурсів

Впровадження системи екологічного менеджменту (СЕМ) на підприємстві ПП "Супрім Спайсез" є складним процесом, який неминуче пов'язаний з різноманітними ризиками. Щоб забезпечити успішну реалізацію екологічної стратегії, необхідно розробити ефективну систему управління ризиками.

Ідентифікація та оцінка ризиків

Перший крок у процесі управління ризиками – це їхня детальна ідентифікація та оцінка. Для цього використовується комплексний підхід, що включає різноманітні методи аналізу.

Аналіз SWOT дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. Це допомагає

визначити, які саме ризики можуть вплинути на реалізацію екологічної стратегії.

Метод Дельфі передбачає опитування експертів з різних галузей. Це дозволяє отримати більш об'єктивну оцінку ризиків та їхніх потенційних наслідків.

Дерево подій – це графічний метод, який допомагає візуалізувати можливі сценарії розвитку подій та їхні наслідки. Це особливо корисно для ідентифікації каскадних ефектів, коли один ризик може призвести до виникнення інших.

Результати проведеного аналізу дозволяють скласти детальний перелік потенційних ризиків. Нижче наведена таблиця з прикладами ризиків, які можуть виникнути під час впровадження СЕМ на підприємстві ПП "Супрім Спайсез" (табл. 3.4):

Таблиця 3.4 - Ризики, які можуть виникнути під час впровадження СЕМ

Тип ризику	Приклад ризику	Потенційні наслідки
Екологічні	Аварійні розливи хімікатів	Забруднення навколишнього середовища, штрафи, негативна репутація, зупинка виробництва
Фінансові	Збільшення витрат на реалізацію екологічних проектів	Зменшення прибутку, обмеження інвестицій, банкрутство
Технологічні	Збої в роботі нового обладнання	Перебої у виробництві, додаткові витрати на ремонт, зниження якості продукції
Репутаційні	Негативна публікація в ЗМІ про порушення екологічних норм	Бойкот продукції споживачами, втрата довіри партнерів, зниження вартості акцій

Джерело: складено автором на підставі [47]

Після того, як ризики ідентифіковані та оцінені, необхідно розробити стратегії їх управління. Вибір стратегії залежить від конкретного ризику та його потенційних наслідків. [17]

Основні стратегії управління ризиками включають:

- Уникнення ризику: Якщо ризик є неприйнятним, то його слід уникати шляхом зміни стратегії або відмови від певних проектів. Наприклад, якщо існує високий ризик забруднення ґрунтових вод, можна змінити технологічний процес.
- Зменшення ризику: Впровадження заходів для зменшення ймовірності виникнення ризику або його наслідків.
- Передача ризику: Передача ризику третій стороні, наприклад, шляхом страхування. Це дозволяє перекласти фінансову відповідальність за настання певних подій на страховика.
- Прийняття ризику: Свідоме прийняття ризику за умови, що потенційні вигоди перевищують ризики. Цей підхід може бути застосований до ризиків з низькою ймовірністю настання або з незначними наслідками.

Для наглядності була сформована таблиця з прикладами заходів управління ризиками (табл 3.5).

Таблиця 3.5 - Приклади заходів управління ризиками

Тип ризику	Заходи управління
Екологічні	Розробка планів реагування на аварійні ситуації, проведення регулярних тренінгів для персоналу
Фінансові	Створення резервного фонду, оптимізація витрат, залучення інвестицій
Технологічні	Вибір надійного обладнання, проведення регулярного технічного обслуговування
Репутаційні	Будування позитивного іміджу компанії, активна комунікація з громадськістю

Джерело: складено автором на підставі [30]

Для забезпечення ефективності системи управління ризиками необхідно регулярно проводити моніторинг та оцінку ризиків. Це дозволить своєчасно виявити нові ризики та скоригувати стратегії управління.

Управління ризиками є невід'ємною частиною стратегії сталого розвитку ПП "Супрім Спайсез". Систематичний підхід до ідентифікації, оцінки та управління ризиками дозволить мінімізувати потенційні негативні наслідки та забезпечити успішну реалізацію екологічних проектів.

ВИСНОВКИ

Дослідження управління виробничими ресурсами на підприємстві ПП "Супрім Спайсез" дозволило провести комплексний аналіз сучасних підходів та виявити актуальні проблеми, з якими стикається підприємство.

Проаналізувавши сучасні тенденції в управлінні виробничими ресурсами, встановлено, що ефективне використання ресурсів є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку бізнесу. Виявлено, що підприємство ПП "Супрім Спайсез" має потенціал для оптимізації використання ресурсів, зокрема, у сферах управління запасами, дебіторською заборгованістю та виробничими процесами.

Дослідивши діяльність підприємства, було встановлено, що існують певні недоліки в процесах планування, контролю та оптимізації використання ресурсів, що впливають на загальну ефективність виробництва. Однак, було також ідентифіковано ряд резервів для підвищення ефективності, таких як оптимізація виробничих процесів, впровадження нових технологій та підвищення кваліфікації персоналу.

На основі проведеного аналізу розроблено ряд пропозицій щодо вдосконалення системи управління виробничими ресурсами. Реалізація цих пропозицій дозволить не тільки усунути виявлені проблеми, але й створити передумови для подальшого розвитку підприємства.

Загалом, проведене дослідження дозволило сформулювати комплексний підхід до управління виробничими ресурсами на підприємстві ПП "Супрім Спайсез". Результати дослідження можуть бути використані як теоретична основа для подальших наукових розробок, а також як практичний інструмент для інших підприємств, які прагнуть підвищити ефективність своєї діяльності.

Вважається за доцільне продовжувати дослідження в галузі управління виробничими ресурсами з метою розробки нових інструментів та підходів. Рекомендовано розробити детальний план впровадження запропонованих заходів з визначенням відповідальних осіб та термінів виконання, а також залучати весь персонал підприємства до процесу вдосконалення системи управління ресурсами.

Проведене дослідження не лише доповнює існуючу теоретичну базу в галузі управління виробничими ресурсами, але й пропонує практичний інструмент для підвищення ефективності роботи підприємств харчової промисловості. Розроблений комплексний підхід, який враховує як загальні принципи управління, так і специфіку конкретного підприємства, може бути використаний як основа для розробки індивідуальних стратегій управління ресурсами.

Результати дослідження мають значну практичну цінність. Розроблений комплексний підхід до управління виробничими ресурсами, який враховує як теоретичні аспекти, так і специфіку конкретного підприємства, може бути ефективно застосований на інших підприємствах харчової промисловості для оптимізації їхньої діяльності та підвищення конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз фінансових результатів підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S235197891730560X>.
2. Аналітичний звіт «Економічний розвиток України у 2023 році» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://example-analytics.com>.
3. Ансофф І. Стратегічне управління. – Київ: Центр навчальної літератури, 2007. – 519 с.
4. Балабанов І.Т. Фінансовий менеджмент. – Київ: ВД «Каравела», 2018. – 360 с.
5. Баланс ПП «СуПрім Спайсез» за 2021–2023 роки.
6. Бланк І.О. Основи фінансового менеджменту. – Київ: Ніка-Центр, 2004. – 528 с.
7. Бухгалтерський облік на підприємстві: теорія та практика [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ekon.mgtu.ru/research/>.
8. Веб-портал Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ukrstat.gov.ua>.
9. Вітчизняний досвід управління фінансовими ресурсами підприємств: аналіз та рекомендації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.economy.niua.edu.ua/>.
10. Глоба Л.О. Економічний аналіз: навчальний посібник. – Київ: КНЕУ, 2020. – 304 с.
11. Глобалізація економіки: ризики та можливості. URL: <https://economics-globalization.com>.
12. Горін А.І. Ефективне управління виробничими ресурсами. – Харків: Видавництво ХНУ, 2015. – 243 с.
13. Державний портал відкритих даних України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://data.gov.ua>.

14. Електронна система управління підприємствами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.nau.edu.ua>.
15. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>.
16. Звіт про власний капітал ПП «СуПрім Спайсез» за 2021–2023 роки.
17. Звіт про рух грошових коштів ПП «СуПрім Спайсез» за 2021–2023 роки.
18. Звіт про фінансові результати ПП «СуПрім Спайсез» за 2021–2023 роки.
19. Звітність в умовах міжнародних стандартів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ifrs.org>.
20. Книга для студентів: Основи бухгалтерського обліку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bdu.edu.ua>.
21. Коваленко В.В. Цифровізація в економіці: сучасні тренди [Електронний ресурс]. – Економічний вісник. – 2023. – №2. – Режим доступу: <https://econ-vestnik.ua>.
22. Кодекс корпоративної етики [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://novaposhta.ua/o_kompanii/corporate_ethics.
23. Концепція національного корпоративного управління в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.niss.gov.ua/articles/261/>.
24. Маркетинговий аналіз виробничих ресурсів: новітні підходи [Електронний ресурс] // Електронний журнал «Бізнес Аналітика». – 2023. – Режим доступу: <https://bizanalytics.com>.
25. Методика управління витратами на підприємствах харчової промисловості [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://journal.uoz.edu.ua/article/view/209>.
26. Міжнародний валютний фонд (МВФ). Економічний огляд України. URL: <https://www.imf.org/ukraine>.

27. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.nssmc.gov.ua/>
28. Національні стандарти бухгалтерського обліку в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.nauka-online.com/uk/>.
29. ООН. Цілі сталого розвитку 2030. URL: <https://sdgs.un.org/goals>.
30. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pripravka.ua/uk>.
31. Оцінка та управління фінансовими ризиками підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2351978919300167>.
32. Пашута І.В. Економіка та управління виробничими ресурсами. – Київ: Видавництво КНЕУ, 2019. – 304 с.
33. Перепелиця М.Р. Фінансовий аналіз: навчальний посібник. – Київ: Центр учбової літератури, 2021. – 292 с.
34. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0001200-97>.
35. Полянська І.Ю. Управління витратами підприємства. – Київ: Знання, 2018. – 256 с.
36. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. – Київ: Основи, 2006. – 408 с.
37. Примітки до річної фінансової звітності ПП «СуПрім Спайсез» за 2021–2023 роки.
38. Публічний звіт Міністерства економіки України за 2023 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://me.gov.ua>.
39. Романенко О.П. Електронна комерція в умовах глобалізації [Електронний ресурс]. – Київ: Видавництво КНЕУ, 2023. – Режим доступу: <https://kneu.edu.ua>.

- 40.Світовий банк. Аналітичний огляд економічного зростання в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://worldbank.org/ukraine>.
- 41.Стратегія сталого розвитку виробничих ресурсів [Електронний ресурс] // Науковий портал України. – 2023. – Режим доступу: <https://science-ukraine.org>.
- 42.Фінансові стратегії для підприємств малого та середнього бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economics.univ.kiev.ua>.
- 43.Хміль Ф.І. Менеджмент: підручник. URL: <https://pidruchnyk.com.ua/management>.
- 44.Brealey R.A., Myers S.C., Allen F. Principles of Corporate Finance. 13th ed. – McGraw-Hill Education, 2020. – ISBN 978-1260248114.
- 45.Brigham E.F., Ehrhardt M.C. Financial Management: Theory & Practice. 15th ed. – Cengage Learning, 2019. – ISBN 978-1337408307.
- 46.Forbes Україна. Економічні прогнози на 2024 рік. URL: <https://forbes.ua/analytics/2024>.
- 47.International Financial Reporting Standards (IFRS). International Accounting Standards Board (IASB) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ifrs.org>.
- 48.Min H. The Essentials of Supply Chain Management. 3rd ed. – Pearson Education, 2015. – ISBN 978-0133872211.
- 49.Stevenson W.J. Operations Management. 13th ed. – McGraw-Hill Education, 2019. – ISBN 978-1259918954.
- 50.UNCTAD. World Investment Report. URL: <https://unctad.org/wir2023>.