

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

КОГУТ Ірина Миколаївна

Управління ресурсним потенціалом підприємства /
Management of the resource potential of the enterprise

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи МЕН - 41
І.М. Когут

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, Ж.Л. Крисько

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:
«___» _____ 20___ р.

Завідувач кафедри

_____ **М. М. Шкільняк**

ТЕРНОПІЛЬ - 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РППІДПРИЄМСТВА	5
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	17
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	17
2.2. Оцінка ресурсного потенціалу підприємства	24
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РППІДПРИЄМСТВА	31
ВИСНОВКИ	40

ВСТУП

Актуальність проблеми. В умовах сучасн. економіки ефективне управління ресурсним потенціалом підприємства (РПП) виступає ключовим чинником забезпечення його конкурентоспроможності, стійкості, динамічного розвитку, особливо у сфері харчової промисловості, зокрема на підприємствах молокопереробної галузі, де оптимальне використання ресурсів безпосередньо впливає на якість продукції, обсяги виробництва й фінансові результати.

Молокозаводи працюють в умовах жорсткої конкуренції, зростання цін на енергоносії, нестабільності постачання сировини та зростаючих вимог до стандартів якості. У такому середовищі ключову роль відіграє здатність підприємства раціонально використовувати ресурси – матеріальні, трудові, енергетичні, фінансові та інформаційні – щоб досягнути стратегічні цілі й підвищити ефективність виробничих процесів.

Управління РПП дозволяє здійснювати комплексну оцінку наявних ресурсів, виявляти резерви їх більш продуктивного використання, впроваджувати енергозберігаючі й інноваційні технології, оптимізувати витрати й покращувати якісні показники продукції. Це важливо для молокозаводів, де велике значення має своєчасна переробка сировини, дотримання санітарних норм й гнучкість у реагуванні на зміну попиту.

Таким чином, управління РП молокозаводу є необхідною умовою забезпечення стабільної роботи підприємства, його адаптації до змін зовн. середовища, зміцнення ринк. позицій, підвищення загальн. ефективності.

Управління РПП досліджували вчені Л. Берднікова, О. Благоразумова, Н. Бражняк, О. Гопкало, І. Дашко, І. Ковальчук, М. Комаров, Ж. Крисько, Л. Окорокова, Т. Подобєд, А. Романов.

Мета - розкриття основних методологічних та організаційних основ механізму управління РПП.

Завдання:

- розкрити теоретичні основи управління РПП;
- дати організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;
- провести аналіз РПП;
- окреслити заходи щодо удосконалення управління РПП.

Об’єкт - процес управління РП Тернопільс. молокозавод.

Предмет – теоретич. та практич. аспекти управління РП Тернопільс. молокозавод.

Практична значущість - вироблення практич. рекомендацій щодо застосування механізму управління РП молокозаводу.

Апробація. [17].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах динамічного розвитку економіки та зростаючої конкуренції, ефективне функціонування підприємства і його розвиток залежить від наявних ресурсів й здатності раціонально їх використовувати. РПП є ключовою складовою економічної системи, що забезпечує реалізацію стратегічних й тактичних цілей, підвищення конкурентоспроможності й досягнення сталого розвитку.

РПП є фундаментом діяльності підприємства. Його раціональне використання потребує системного підходу, чіткої класифікації ресурсів та ефективного управління.

Розглянемо підходи науковців до трактування дефініції «ресурсний потенціал» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Трактування дефініції «ресурсний потенціал»

Концепції	Визначення	Автори	Джерела
1	2	3	4
Ресурсна	Сукупність ресурсів організації (трудових і виробничих), що забезпечують безперервність і ефективність її діяльності.	Мельник М. В., Герасимова Е. Б.	[22]
	Сукупність взаємозв'язаних ресурсів, зокрема, земельних, матеріально-технічних, трудових, фінансових.	<u>Підлісецький Г. М.</u> , <u>Толкач М. І.</u>	[26]
	Наявність на конкретну дату в суспільному виробництві відповідних засобів виробництва (предметів праці і засобів праці), трудових ресурсів і відповідної їм системи управління (потенціал управління).	Талах В. І., Талах Т. А	[34]
	Сукупність ресурсів певної кількості і якості, які необхідні для розширеного відтворення еколого-соціально-економічної системи, і які через свою абсолютну або відносну обмеженість задають межі поточного і майбутнього розвитку.	<u>Ульянченко О. В.</u>	[36]

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4
Цільова	Наявні виробничі, фінансові та інвестиційні ресурси, які можуть бути активовані для ефективного функціонування в поточному періоді, а також резерви та можливості з мобілізації цих ресурсів, якими можна скористатися для забезпечення безперебійної економічно вигідної роботи в майбутньому.	<u>Берднікова Л. Ф.</u>	[2]
	Сукупність ресурсів, наявних у розпорядженні підприємства, а також здатність співробітників і менеджерів використовувати ресурси з метою виробництва товарів (послуг) і отримання максимального прибутку.	Вишневська О. М., Калюжна О. В.	[5]
	Сукупність трудових, земельних і матеріальних ресурсів, які призначені для виробництва продукції	Шиян В. Й., Олейник А. В.	[42]
	Сукупність наявних і пов'язаних між собою ресурсів, що забезпечують реалізацію виробничої діяльності, ефективніше використання яких дозволяє досягти стійких конкурентних переваг в довгостроковій перспективі.	<u>Шевров В. Ю.</u>	[41]
	Сукупність технологічно, економічно й екологічно <u>взаємозбалансованих</u> виробничих ресурсів (трудових, матеріально-технічних, природних і біологічних), спроможних забезпечити високоефективне та <u>екологічнобезпечне</u> виробництво, переробку, зберігання, транспортування і реалізацію продукції, з метою вирішення належним чином продовольчої безпеки держави.	<u>Трегобчук В. М.</u>	[35]
<u>Функціо-нальна</u>	Можливий прояв дії або функції ресурсів, які поки що невикористані.	Коваль Н. В.	[14]
	Можливості системи ресурсів підприємства і його компетенція отримувати результат за допомогою реалізації бізнес-процесів.	<u>Краснокутська Н. С.</u>	[19]
	Матеріальна умова для розширеного відтворення земельних, трудових і матеріально-технічних ресурсів, як сукупність збалансованих факторів, які забезпечують ефективне функціонування різноманітних організаційно-правових форм.	<u>Шатадова Т. Н.</u>	[40]

Як бачимо, вчені вкладають в тлумачення цієї дефініції власний погляд на зміст, але результати визначення дефініції «ресурсний потенціал» можна розділити умовно на три концепції: ресурсна, цільова, функціональна.

У загальному розумінні, РПП - це сукупність усіх видів ресурсів, які

підприємство має у своєму розпорядженні або може залучити для забезпечення виробничої, інноваційної, управлінської та іншої діяльності, а також здатність ефективно їх використовувати для досягнення поставлених цілей.

РПП виступає інтегральною характеристикою, що поєднує кількісні й якісні параметри ресурсів, включаючи їхню структуру, обсяг, стан, доступність та рівень організації використання. Він формується як з внутрішніх (власних), так і зовнішніх (залучених) джерел і відображає реальні можливості підприємства щодо забезпечення стабільного функціонування й розвитку.

РП виробничого підприємства - це базова складова його діяльності, що визначає межі ефективного функціонування, рівень конкурентоспроможності, здатність до адаптації в умовах зовнішнього середовища до змін ринку й досягати стратегічних цілей.

РПП є багатокомпонентною системою, що включає різні види ресурсів (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Складові елементи ресурсного потенціалу підприємства
Примітка. Наведено за [3].

Класифікація РПП дозволяє більш точно аналізувати його елементи та здійснювати ефективне управління. Основними критеріями класифікації є: функціональна ознака, джерело формування, форма використання, часовий період дії. Умовна класифікація представлена в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація ресурсного потенціалу підприємства

Вид ресурсу	Опис	Приклади
Матеріальні	Фізичні елементи виробництва	Сировина, обладнання
Трудові	Персонал підприємства	Робітники, інженери, менеджери
Фінансові	Грошові ресурси	Капітал, інвестиції, кредити
Інформаційні	Дані для прийняття рішень	Аналітика, статистика
Інноваційні	Потенціал розвитку	Нові технології, ноу-хау

Примітка. Складено автором.

Матеріальні ресурси – засоби праці (обладнання, машини, інструменти), предмети праці (сировина, матеріали, комплектуючі), інші фізичні активи, які використовуються у виробничому процесі. Управління ефективно матеріальн. ресурсами дозволяє мінімізувати витрати й підвищити продуктивність.

Фінансові ресурси – грошові кошти, інвестиції, кредити, інші джерела фінансування, що забезпечують реалізацію виробничих і стратегічних програм підприємства. Фінансовий потенціал визначає здатність підприємства забезпечити безперервність діяльності, оновлення основних засобів (ОЗ) й впровадження інновацій.

Трудові ресурси – працівники підприємства, їхня кваліфікація, досвід, професійні навички, мотивація до праці. Якість труд. потенціалу визначає продуктивність праці й інноваційну спроможність підприємства.

Інформаційні ресурси – дані, знання, інформаційні технології, програмне забезпечення, що використовуються в управлінні, виробництві, маркетингу. В умовах цифровізації й швидких змін інформаційне забезпечення стає критично важливим чинником конкурентоспроможності.

Інтелектуальні ресурси – результати наукових досліджень, патенти,

авторські права, ноу-хау, інновації, а також потенціал до генерування нових знань і ідей. Інтелектуальний капітал є основою для розвитку унікальних компетенцій й створення конкурентних переваг.

Організаційні ресурси – управлінські структури, механізми прийняття рішень, система планування та контролю, корпоративна культура. Вони визначають ефективність використання інших видів ресурсів.

Природні ресурси – земля, вода, корисні копалини, енергія тощо. Їх наявність і доступність є важливими для підприємств, діяльність яких пов'язана з використанням природних багатств.

Зазначимо, що усі складові РП перебувають у постійній взаємодії, створюючи цілісну систему. Ефективність функціонування цієї системи залежить від рівня збалансованості ресурсів, гармонійності їх поєднання та узгодженості у використанні.

Невідповідність між окремими компонентами потенціалу (наприклад, між високим рівнем технологій та низькою кваліфікацією персоналу) може призвести до зниження загальної ефективності діяльності. Тому завданням менеджменту є не лише забезпечення наявності необхідних ресурсів, а й формування умов для їх комплексного, скоординованого використання.

Зауважимо, що ефективне управління ресурсами є чинником ключовим забезпечення стабільного функціонування й розвитку виробничого підприємства в умовах глобальної конкуренції й динамічного ринку.

Управління ресурсами підприємства - багатогранним процесом, що потребує застосування комплексних та адаптивних підходів. На рис. 1.2 представлені підходи до управління ресурсами.

Функціональний підхід зосереджується на управлінні кожним видом ресурсів окремо через відповідні функціональні підрозділи. Наприклад, управління фінансами здійснюється фінансовим відділом, а управління персоналом - кадровою службою. Такий підхід дозволяє деталізувати процеси, але може створювати бар'єри для інтеграції управлінських рішень.

ресурсах з урахуванням змін ринку, технологій й конкурентного середовища. Такий підхід дозволяє уникнути дефіциту ресурсів й забезпечує сталий розвиток.

Екологічний (сталий) підхід - ефективне використання ресурсів з мінімальним негативним впливом на довкілля. Важливим є впровадження технологій повторного використання ресурсів, енергоефективності, зниження рівня відходів.

На нашу думку, поєднання класичних і сучасних методів дає змогу підприємствам ефективно реагувати на виклики ринку, забезпечувати сталий розвиток й підвищувати конкурентоспроможність. В умовах цифровізації й глобалізації особливої актуальності набувають інтегровані інформсистеми управління та стратег. планування ресурсного забезпечення.

Ефективне використання РПП є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності, фінансової стабільності та стійкого розвитку. РПП включає всі доступні підприємству ресурси, зокрема матеріальні, фінансові, трудові, інформаційні, які формують основу його виробничої та управлінської діяльності.

Підвищення ефективності використання РП сприяє оптимізації витрат, підвищенню продуктивності, якості продукції й рівня задоволення потреб споживачів. Це досягається через впровадження інноваційних технологій, автоматизації виробничих процесів, оптимізації управлінс. рішень і раціонального розподілу ресурсів.

Ефективне використання фінан. ресурсів дозволяє підприємству інвестувати у модернізацію обладнання, розвиток персоналу, впровадження нових технологій, що забезпечують довгостроковий розвиток. Матеріальні ресурси, такі як сировина, обладнання, технологічні процеси, повинні використовуватись з мінімальними втратами, що знижує собівартість продукції й підвищує її конкурентоспроможність. Трудові ресурси, зокрема кваліфікований персонал, є важливим елементом РП. Ефективне управління трудовими ресурсами сприяє підвищенню мотивації працівників, зростанню

їхньої продуктивності та поліпшенню корпоративної культури. Інформаційні ресурси, такі як аналітичні дані, інструменти для прийняття управлінс. рішень, забезпечують підприємству можливість реагувати на зміни швидко в ринковому середовищі.

Проблеми, пов'язані з неефективним використанням ресурсів, можуть призводити до збільшення витрат, втрати конкурентних переваг й зниження прибутковості. Тому одним із важливих завдань сучасного управління є виявлення слабких місць і розробка заходів для їх усунення.

Таким чином, ефективне використання РПП є основою успішної діяльності. Раціональне управління ресурсами дозволяє не лише досягати стратегічних цілей, але й сприяє довгостроковому розвитку, адаптації до мінливих умов ринку. З огляду на це, питання ефективного використання РПП є актуальним як для теоретичних досліджень, так і для практичного застосування.

Ефективне управління РПП є ключовою умовою забезпечення сталого функціонування підприємства й розвитку. Водночас на практиці виникає низка проблем і обмежень, які ускладнюють реалізацію стратегій раціонального використання ресурсів. Ці проблеми мають як внутрішній, так і зовнішній характер, що потребує комплексного підходу до їх діагностики та усунення.

1. Обмеженість фінансових ресурсів.

Однією з найпоширеніших проблем є недостатність власного капіталу для фінансування стратегічних програм розвитку. Високий рівень залежності від зовн. фінансування призводить до втрати фінанс. автономії, а також підвищеного ризику у разі несприятливих змін на фінансовому ринку.

2. Неефективне використання матеріально-технічної бази.

У багатьох підприємствах спостерігається застарілість обладнання та технологій, низький рівень автоматизації виробничих процесів, що негативно впливає на продукт. праці, якість продукції. Оновлення технічної бази часто відкладається через фінансові обмеження або відсутність стратегічного

бачення.

3. Дефіцит кваліфікованих кадрів.

Людський капітал — критичний елемент ресурсного потенціалу. Проблеми з утриманням кваліфікованих спеціалістів, плинність кадрів, недостатній рівень мотивації та професійного розвитку співробітників знижують ефективність управління персоналом як складовою РП.

4. Недосконалість інформаційної підтримки.

Відсутність інтегрованих систем управління ресурсами (ERP-систем), недостатній рівень цифровізації процесів, фрагментарність облікової та аналітичної інформації обмежують можливості оперативного прийняття управлінських рішень та стратегічного планування.

5. Організаційно-управлінські обмеження.

Нечітке структурування функцій управління, слабка координація між підрозділами, відсутність ефективної системи контролю і моніторингу за використанням ресурсів створюють умови для нераціонального витрачання ресурсів і втрат потенціалу.

6. Зовнішні фактори впливу

Динамічне змінення ринкового середовища, коливання цін на енергоресурси, нестабільність законодавчої бази, інфляційні процеси та нестабільність валютного курсу є додатковими факторами ризику, які ускладнюють прогнозування і планування ресурсного забезпечення.

Отже, проблеми в управлінні РПП є багатограними та взаємопов'язаними. Їх вирішення потребує системного підходу, що включає модернізацію технічної бази, інвестиції в людський капітал, впровадження сучасних інформаційних технологій, а також вдосконалення організаційної структури та управлінських процесів. Лише комплексне вирішення зазначених проблем дозволить підвищити ефективність використання РПП та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

Оцінка РПП є важливим етапом у процесі стратегічного планування, управління ефективністю та прийняття обґрунтованих управлін. рішень. Існує

декілька підходів до оцінки РПП (рис. 1.3).

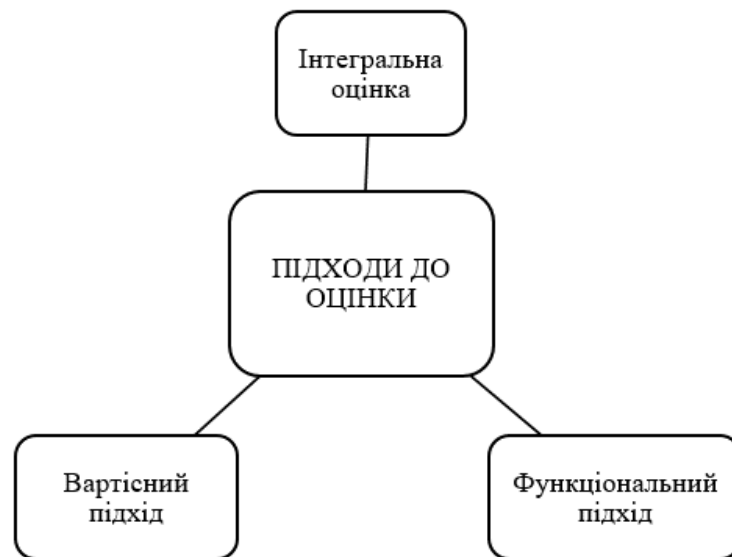


Рис. 1.3. Підходи до оцінки ресурсного потенціалу підприємства

Примітка. Побудовано на основі [13].

Вартісний підхід є одним із найпоширеніших методів оцінювання РПП. Його суть полягає в тому, що всі елементи РПП оцінюються у вартісному (грошовому) вимірі, що дозволяє об'єднати різноманітні ресурси (матеріальні, фінансові, трудові тощо) в єдиний вимір і забезпечити можливість порівняння, аналізу та планування.

Переваги вартісного підходу: об'єктивність оцінки (всі показники виражені у грошовому еквіваленті); зручність у плануванні та аналізі (спрощує розрахунки рентабельності, ефективності); можливість порівняння (дозволяє зіставляти потенціал різних підприємств).

Недоліки вартісного підходу: не враховує якісні характеристики ресурсів (наприклад, рівень кваліфікації персоналу або інноваційність обладнання); складність оцінки інтелектуального капіталу; динамічність вартості ресурсів у часі (необхідна постійна переоцінка).

Таким чином, вартісний підхід є важливим інструментом економічної діагностики підприємства й дозволяє інтегрувати всі типи ресурсів в єдину систему оцінювання, що значно полегшує подальший аналіз їх ефективного використання.

Функціональний підхід до оцінки РПП базується на аналізі здатності ресурсів виконувати певні функції в межах виробничо-господарської системи підприємства. На відміну від вартісного підходу, який орієнтований на грошову оцінку, функціональний підхід акцентує увагу на корисності ресурсів, їх ефективності й продуктивності в досягненні стратегічних цілей підприємства.

Функціональний підхід передбачає не лише фіксацію наявності того чи іншого ресурсу, а й оцінку його спроможності генерувати цінність, забезпечувати виробничу, управлінську, інноваційну та інші функції в межах підприємства. Відповідно, ресурс оцінюється за якісними параметрами, зокрема: рівнем використання, впливом на кінцевий результат, здатністю до оновлення, гнучкістю тощо.

Основні етапи функціонального підходу передбачають:

1. Ідентифікація функцій ресурсів – визначення, яку роль виконує кожен тип ресурсу в діяльності підприємства.

2. Оцінка здатності ресурсу виконувати ці функції, тобто ефективність використання:

3. Ранжування ресурсів за ефективністю виконання функцій – дозволяє визначити найбільш продуктивні й найменш елементи ресурсного потенціалу.

Загальна функціональна ефективність РПП може бути розрахована як зважена сума ефективності окремих ресурсів. Наприклад, для інтелектуального ресурсу можна оцінити функцію генерації інновацій (кількість нових продуктів, патентів, ідей за рік). Для інформаційного ресурсу – швидкість і точність прийняття управлінс. рішень на основі наявної інформації. Для трудових ресурсів – багатофункціональність персоналу, його адаптивність, продуктивність.

Переваги функціонального підходу: забезпечує глибший аналіз реальної віддачі ресурсів; враховує якісні аспекти використання ресурсів; дозволяє виявити вузькі місця у функціонуванні підприємства; сприяє оптимізації ресурсного складу (заміна нерезультативних ресурсів на більш ефективні).

Недоліки: складність кількісного вимірювання функціональності нематеріальних ресурсів; високі вимоги до аналітичних даних; часто потребує експертного оцінювання, що може вносити суб'єктивізм.

Функціональний підхід до оцінки РПП дозволяє оцінити не просто наявність ресурсів, а їхню результативність і значущість у досягненні цілей організації. Це сприяє більш обґрунтованому управлінню ресурсами та формуванню ефективної стратегії розвитку.

Інтегральний підхід поєднує вартісну та якісну оцінку ресурсів, дозволяючи отримати комплексну характеристику.

Таким чином, методологічна база оцінки РПП передбачає комплексну роботу з даними, що включає збір, нормалізацію, вагове оцінювання та інтеграцію в єдиний показник. Це дає змогу керівництву підприємства отримати об'єктивну картину наявних ресурсів і визначити шляхи їх оптимального використання.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Тернопільс. молокозавод є одним із провідних підприємств молокопереробної галузі на заході України, розташоване в місті Тернопіль.

Загальна інформація згідно до сайту *youcontrol.com.ua* про завод подано у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Назва	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	Приватне акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод»
Скорочена назва	ПрАТ «Тернопільський молокозавод»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	30356917
Дата реєстрації	23.10.2000 р.
Уповноважені особи	Яровий Тарас Анатолійович Ковальчук Віталій Володимирович
Розмір статутного капіталу	15800000,00 грн
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Форма власності	Недержавна власність
Контактна інформація	Україна, 46010, Україна, Тернопільська обл., місто Тернопіль, вул. Лозовецька, будинок 28

Примітка. Складено на основі [32].

Тернопільс. молокозавод - це приватне акціонерне товариство, яке спеціалізується на переробці молока, виробництві молочних продуктів. Компанія була заснована 23 жовтня 2000 року і має стат.капітал у розмірі 15,8 млн. грн. Завод розташований за адресою: Тернопільська область, місто Тернопіль, вулиця Лозовецька, 28.

Види діяльності заводу подано на рис. 2.1.

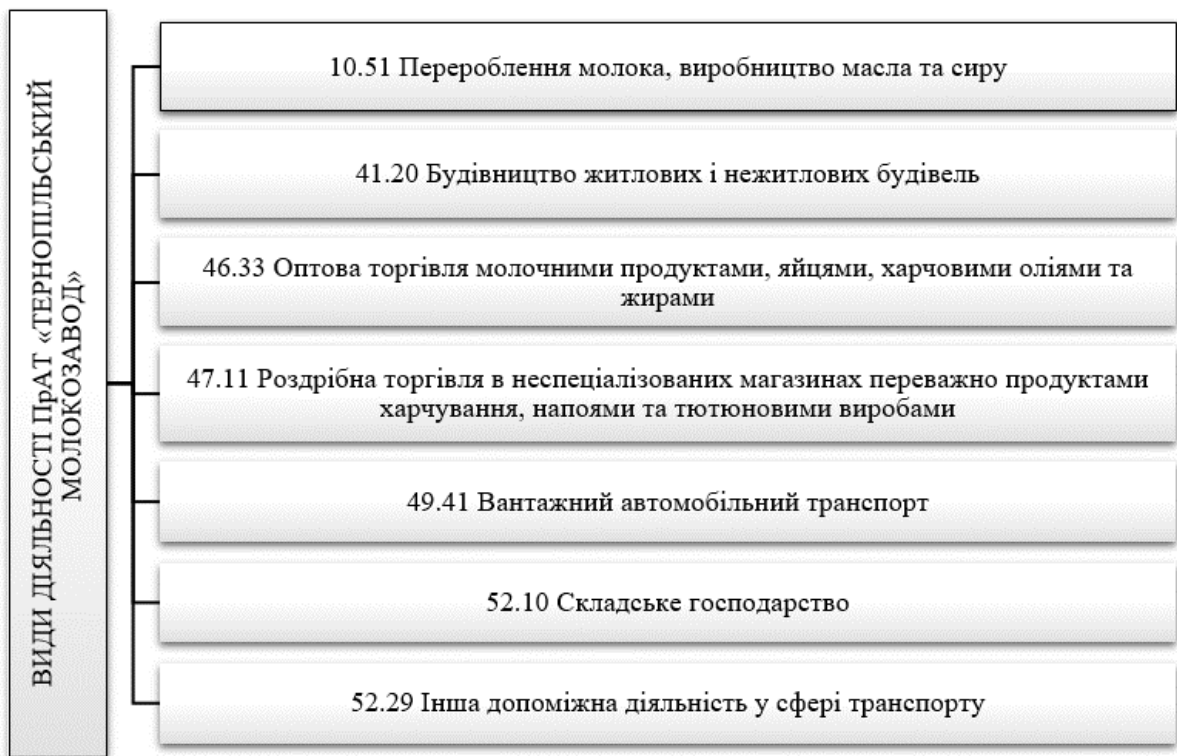


Рис. 2.1. Види діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка. Побудовано на основі [32].

Завод спеціалізується на виробництві молочних продуктів, зокрема молока, сиру, йогуртів, сметани та інших молочних виробів. Основна діяльність включає також оптову та роздрібну торгівлю молочними продуктами.

Тернопільс. молокозавод пропонує широкий асортимент молочних продуктів під брендом Молокія, що відомий своєю турботою про здоров'я українських родин.

Основна продукція включає (рис. 2.2):

- а) молоко (свіже пастеризоване різної жирності);
- б) кефір (натуральний продукт, виготовлений за традиційними рецептами);
- в) йогурти (класичні, з додаванням фруктів);
- г) сири (тверді, м'які), які відзначаються високою якістю;
- д) сметана (натуральна різної жирності);
- е) масло (вершкове, виготовлене з натурального молока).

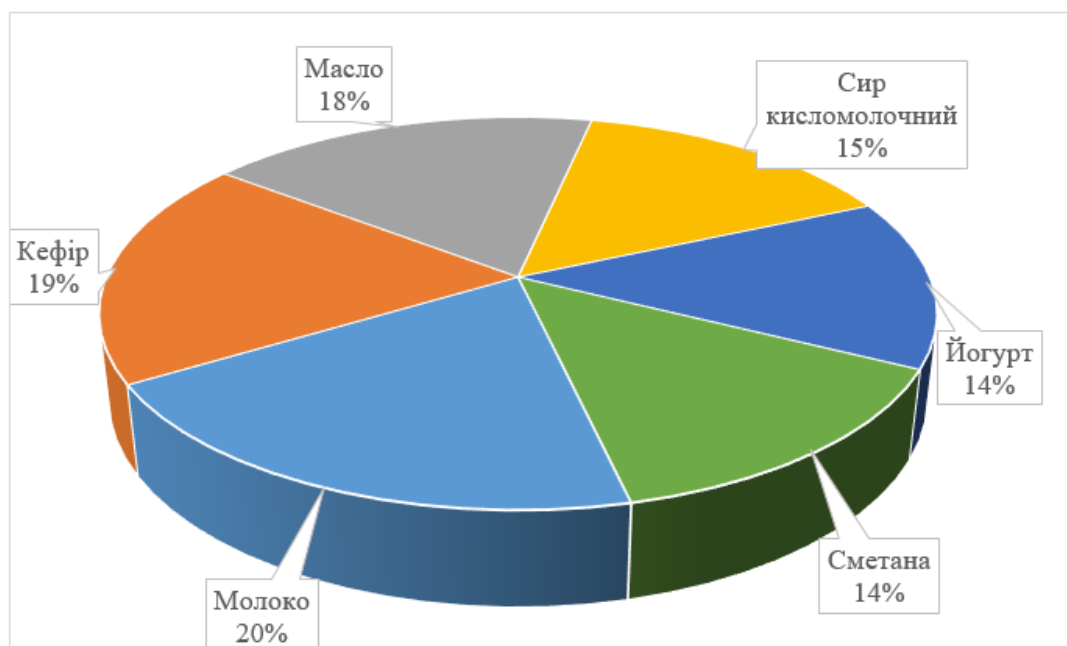


Рис. 2.2. Структура продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка. Складено за даними товариства.

Найбільша частка продукції заводу відповідно до даних припадає на виробництво молока (20 %). Найменша – на виробництво йогурту й сметани (14 %).

Нині завод розширив асортимент, завоював ринкові ніші, налагодив систему доставки сировини й готової продукції. Загальний асортимент складає більше 82 найменувань.

Продукція виготовляється виключно з молока від перевірених фермерських господарств, що забезпечує високу якість, натуральність, безпечність.

Завод відомий своєю високою якістю продукції, що досягається завдяки сучасному обладнанню, дотриманню строгих стандартів виробництва. Продукція Тернопільського молокозаводу користується попитом як на українському, так і на міжнародному ринку.

На рис. 2.3 подано темпи зміни структури обсягів виробництва заводу.

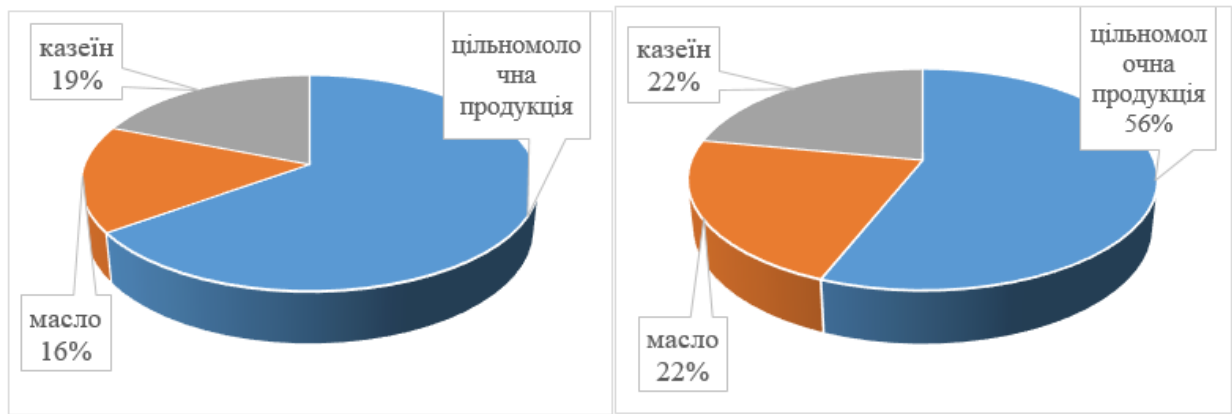


Рис. 2.3. Динаміка структури обсягу виробництва основних видів продукції
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка. Побудовано на основі даних підприємства.

Як бачимо, велику частку у структурі виробництва займає цільномолочна продукція, яка користується попитом у споживачів найбільше.

У табл. 2.2 подано основні показники господ. діяльності Тернопільс. молокозаводу.

На основі аналізу основних фінансово-економічних показників Тернопільс. молокозаводу за 2022-2024 роки встановлено як позитивні, так і негативні тенденції, що впливають на загальний фінансовий стан.

Серед позитивних змін варто відзначити стабільне зростання чист. доходу від реалізації продукції: у 2023 порівняно з 2022 він зріс на 14,54 %, а у 2024 - ще на 20,06 %. Загальне зростання за два роки склало 37,52 %, що свідчить про зростання обсягів реалізації або перегляд цінової політики в бік збільшення. Крім того, у 2024 зросли інші операційні доходи на 36,58 % порівняно з попереднім, а також спостерігалось значне скорочення інших витрат - на 98,37 % у порівнянні з 2022, що може свідчити про проведення заходів щодо оптимізації витрат.

Спостерігається зменшення інших витрат. Вони значно скоротилися на 93,05 % у 2023 порівняно з 2022, і продовжили спад на 76,57 % у 2024 порівняно з 2023.

Таблиця 2.2

Динаміка основних показників діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

(тис. грн)

Показники	Роки			Динаміка					
	2022	2023	2024	2023 р. до 2022 р.		2024 р. до 2023 р.		2024 р. до 2022 р.	
				+-	%	+-	%	+-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3526358,00	4038979,00	4849314,00	512621,0	14,54	810335,0	20,06	1322956,0	37,52
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2870720,00	3480057,00	4376900,00	609337,0	21,23	896843,0	25,77	1506180,0	52,47
Інші операційні доходи	10118,00	7591,00	10368,00	-2527,0	-24,98	2777,0	36,58	250,0	2,47
Адміністративні витрати	66842,00	94349,00	117938,00	27507,0	41,15	23589,0	25,00	51096,0	76,44
Витрати на збут	188946,00	216468,00	295637,00	27522,0	14,57	79169,0	36,57	106691,0	56,47
Інші операційні витрати	71273,00	69235,00	83607,00	-2038,0	-2,86	14372,0	20,76	12334,0	17,31
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	338695,00	186461,00	-14400,00	-152234,0	-44,95	-200861,0	-107,72	-353095,0	-104,25
Інші фінансові доходи	101,00	586,00	317,00	485,0	480,20	-269,0	-45,90	216,0	213,86
Інші доходи	54,00	1443,00		1389,0	2572,22	-1443,0	-100,00	-54,0	-100,00
Фінансові витрати	33202,00	38711,00	51829,00	5509,0	16,59	13118,0	33,89	18627,0	56,10
Інші витрати	67664,00	4700,00	1101,00	-62964,0	-93,05	-3599,0	-76,57	-66563,0	-98,37
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	237984,00	145079,00	-67013,00	-92905,0	-39,04	-212092,0	-146,19	-304997,0	-128,16
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-56274,00	-31887,00	-31695,00	24387,0	-43,34	192,0	-0,60	24579,0	-43,68
Чистий фінансовий результат: прибуток	181710,00	113192,00	-98708,00	-68518,0	-37,71	-211900,0	-187,20	-280418,0	-154,32

Примітка. Розраховано за даними товариства.

Разом з тим, результати аналізу вказують на низку проблем, які потребують вирішення. Зокрема, темпи зростання собівартості реалізованої продукції (52,47 % за два роки) суттєво перевищують темпи зростання доходів, що призвело до зниження рівня рентабельності. Також відбулося зростання адміністративних витрат на 76,44 % і витрат на збут на 56,47 %, що свідчить про посилення навантаження на бюджет підприємства.

Найбільш загрозливим є різке зниження прибутковості підприємства. Операційний прибуток у 2024 став від'ємним (-14,4 тис. грн), тоді як у 2022 він становив 338,7 тис. грн. Аналогічна ситуація спостерігається і з чистим фінансовим результатом: у 2022 завод отримав прибуток у розмірі 181,7 тис. грн, у 2023 — 113,2 тис. грн, а у 2024 вже було зафіксовано збитки на суму 98,7 тис. грн.

Отже, завод демонструє позитивну динаміку доходів, але витрати, зокрема собівартість реалізації продукції, фінансові витрати, значно зросли, що негативно вплинуло на кінцеві фінансові результати. Попри зростання обсягів реалізації, діяльність Тернопільс. молокозаводу у 2024 році виявилася збитковою, що вказує на потребу в комплексних управлінських рішеннях. Потрібно звернути особливу увагу на оптимізацію витрат та пошук шляхів збільшення прибутковості, зокрема зосередити зусилля на зниженні виробничих витрат, оптимізації адміністративних та збутових витрат, а також на впровадженні інструментів стратегічного управління для забезпечення стабільності та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Система управління Тернопільс. молокозаводу побудована за лінійно-функціональним типом, що дозволяє ефективно поєднувати стратегічне управління з операційною діяльністю. На чолі підприємства знаходиться Генеральний директор, який здійснює загальне керівництво діяльністю заводу.

Система управління молокозаводу характеризується високим рівнем структурованості, чітким розподілом функцій та відповідальності, сучасним підходом до прийняття рішень і управління персоналом. Така система дозволяє ефективно адаптуватися до ринкових умов, підтримувати високу

якість продукції та забезпечувати конкурентоспроможність підприємства.

SWOT-аналіз є одним із найпоширеніших інструментів стратегічного аналізу, що дозволяє оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище. У табл. 2.3 подано SWOT-аналіз системи управління Тернопільський молокозавод.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

СИЛЬНІ СТОРОНИ (STRENGTHS)	СЛАБКІ СТОРОНИ (WEAKNESSES)
– Високий рівень автоматизації управлінських і виробничих процесів. – Досвідчений управлінський персонал. – Відома торгова марка «Молокія». – Чітко структурована організаційна система. – Впровадження сучасних стандартів якості (HACCP, ISO).	– Висока залежність від постачальників сировини. – Недостатня <u>цифровізація</u> деяких бізнес-процесів. – Обмеженість внутрішніх інвестиційних ресурсів. – Повільне впровадження нових управлінських інструментів у віддалених підрозділах.
МОЖЛИВОСТІ (OPPORTUNITIES)	ЗАГРОЗИ (THREATS)
– Зростання попиту на натуральну молочну продукцію. – Розширення ринків збуту за межами України. – Можливість залучення інвестицій для розвитку IT-інфраструктури. – Партнерство з аграрними кооперативами для стабільного постачання сировини.	– Коливання цін на сировину та енергоносії. – Посилення конкуренції з боку міжнародних брендів. – Законодавчі зміни у сфері харчової безпеки та оподаткування. – Економічна нестабільність у країні.

Примітка. Сформовано автором.

Система управління молокозаводу має вагомі сильні сторони, що забезпечують його стабільну діяльність та конкурентоспроможність. Водночас існують загрози та внутрішні недоліки, що потребують вдосконалення, зокрема в частині цифровізації процесів і зменшення залежності від зовнішніх факторів. Виявлені можливості відкривають перспективи для подальшого стратегічного розвитку, зокрема через інновації, партнерства та вихід на нові ринки.

2.2. Оцінка ресурсного потенціалу підприємства

Під ресурсами підприємства розуміють сукупність усіх засобів, що використовуються для забезпечення його діяльності та досягнення поставлених цілей. Ресурси поділяються на матеріальні, трудові, фінансові, енергетичні, інформаційні, часові та інші.

На підприємствах сфери харчової промисловості, зокрема на Тернопільс. молокозаводі, ключову роль відіграють такі ресурси:

- 1) матеріальні ресурси (сировина, пакувальні матеріали, комплектуючі);
- 2) трудові ресурси (персонал, його кваліфікація);
- 3) енергетичні ресурси (електроенергія, газ, вода);
- 4) фінансові ресурси (обігові кошти, кредити, інвестиції);
- 5) інформаційні ресурси (технологічні дані, маркетингова інформація).

Ефективне управління ресурсами є ключовим чинником конкурентоспроможності, стабільного розвитку, досягнення стратегічних цілей. Здійснимо аналіз динаміки основних ресурсних показників молокозаводу з метою виявлення тенденцій у зміні ресурсного потенціалу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Ресурсна структура ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Показники	Роки			Абсолютні зміни (+, -)		
	2022	2023	2024	2023р. до 2022 р.	2024р. до 2023 р.	2024р. до 2022 р.
Основні засоби, тис. грн	439242,0	422802,0	1029883,0	-16440,00	+607081,0	+590641,0
Запаси, тис. грн	222198,0	196821,0	295074,0	-25377,00	+98253,0	+72876,0
Грошові кошти, тис. грн	43071,0	26797,0	12954,0	-16274,00	-13843,0	-30117,0
Кількість працівників, осіб	1245	1184	1238	-61,00	+54,0	-7,0

Примітка. Складено на основі даних товариства.

У 2022 вартість основних засобів (ОЗ) становила 439242,0 тис. грн, у 2023 - 422802,0 тис. грн, а у 2024 спостерігається суттєве зростання до 1029883,0 тис. грн. Абсолютне зменшення у 2023 порівняно з 2022 склало 16440,0 тис. грн, що могло бути зумовлено частковим списанням або моральним зносом активів. Водночас у 2024 зафіксовано стрімке збільшення вартості ОЗ на 607081,0 тис. грн порівняно з попереднім роком, що є позитивною тенденцією, яка засвідчила значні капіталовкладення у модернізацію чи розширення виробничих потужностей. У порівнянні з 2022 приріст становить 590641,0 тис. грн, що свідчить про реалізацію інвестиційної стратегії чи оновлення матеріально-технічної бази.

Обсяг запасів у 2022 становив 222198,0 тис. грн, у 2023 зменшився до 196821,0 тис. грн (на 25377,0 тис. грн), що могло бути наслідком оптимізації складських залишків або скорочення обсягів виробництва. Проте у 2024 запаси зросли до 295074,0 тис. грн, що є позитивним сигналом про зростання виробничої активності або підготовку до збільшення обсягів реал-ї. Загалом за аналізований період спостерігається збільшення запасів на 72876,0 тис. грн, що свідчить про стабілізацію виробничих процесів і формування стратегічного запасу сировини й готової продукції.

Показники грошових коштів демонструють стійку негативну динаміку: з 43071,0 тис. грн у 2022 до 26797,0 тис. грн у 2023, а далі — до 12954,0 тис. грн у 2024. Відповідні абсолютні зміни становили: -16274,0 тис. грн у 2023 та -13843,0 тис. грн у 2024. Усього за два роки обсяг грошових коштів скоротився на 30117,0 тис. грн. Така тенденція вказує на зниження ліквідності, зростання поточних витрат, підвищення дебіторської заборгованості або реалізацію великих інвестиційних проектів без належного поточного фінансування.

Кількісний склад персоналу також зазнав певних змін. У 2022 на молокозаводі працювало 1245 осіб, у 2023 - 1184, що на 61 працівника менше. Це скорочення пов'язане з оптимізацією виробничих процесів через автоматизацію. Проте у 2024 кількість працівників зросла до 1238 осіб, що свідчить про часткове відновлення чисельності персоналу у зв'язку з

розширенням виробництва та впровадженням нових потужностей. У порівнянні з 2022 скорочення становило лише 7 осіб, що свідчить про загальну стабільність кадрової політики заводу.

Отже, аналіз ресурсного потенціалу Тернопільс. молокозаводу свідчить про значні структурні зміни у забезпеченні підприємства основними видами ресурсів. Позитивними тенденціями є суттєве зростання ОЗ і запасів у 2024, що вказує на активізацію виробничої діяльності та модернізацію. Разом з тим, скорочення грошових коштів засвідчив певні труднощі у фінансовому забезпеченні операційної діяльності та велику інвестиційну активність. Відносна стабільність кількості працівників підтверджує збереження кадрового потенціалу, що є важливим фактором сталого розвитку заводу.

Загалом молокозавод знаходиться на етапі активного розвитку та оновлення матеріально-технічної бази, однак потребує посиленої уваги до управління фінансовими потоками з метою забезпечення належного рівня ліквідності.

Розрахуємо показники ефективності використання ОЗ молокозаводу (табл. 2.5).

Аналіз динаміки показників ефективності використання ОЗ Тернопільс. молокозавод за 2022-2024 роки свідчить про певні позитивні зміни, а також про окремі проблемні аспекти, що потребують управлінського втручання.

У 2022 коефіцієнт придатності становив 0,591, що вказує на середній рівень фізичного збереження активів. У 2023 спостерігається його зниження до 0,527, що свідчить про зменшення частки придатних до використання активів. Проте в 2024 році показник значно зріс до 0,686, що є наслідком оновлення матеріально-технічної бази та модернізації виробничих потужностей.

Таблиця 2.5

**Аналіз показників ефективності використання основних засобів ПрАТ
«Тернопільський молокозавод»**

Показники	Роки		
	2022	2023	2024
Обсяг виробленої продукції, тис. грн	3526358,00	4038979,00	4849314,00
Основні засоби:			
первісна вартість, тис. грн	742832,00	801816,00	1500531,00
знос, тис. грн	303590,00	379014,00	470648,00
залишкова вартість, тис. грн	439242,00	422802,00	1029883,00
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	458508	431022	726342,5
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,591	0,527	0,686
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,409	0,473	0,314
Фондовіддача основних засобів	7,69	9,37	6,67
Фондомісткість основних засобів	0,13	0,107	0,15

Примітка. Складено на основі даних товариства.

Аналогічно, зростання зносу в 2023 (до 47,3 %) вказує на старіння ОЗ. Але в 2024 знос знижується до 31,4 %, що підтверджує оновлення активів, зменшення долі зношеного обладнання та підвищення загальної ефективності.

Фондовіддача у 2022 становила 7,69 грн продукції на 1 грн ОЗ, у 2023 вона зросла до 9,37 грн, що свідчить про підвищення продуктивності капвкладень. Однак у 2024 спостерігається її зниження до 6,67 грн/грн, що пов'язано з різким зростанням інвестицій вОЗ, які ще не встигли повністю реалізувати свій виробничий потенціал.

Найнижчий рівень фондомісткості спостерігався у 2023 (0,107 грн/грн), що є позитивною тенденцією, адже для виробництва одиниці продукції необхідно було менше капіталовкладень. Проте у 2024 фондомісткість зросла до 0,15 грн/грн, що підтверджує тимчасову неефективність нових ОЗ.

Отже, в період 2022-2024 рр. Тернопільс. молокозавод здійснив суттєві інвестиції в оновлення ОЗ, що призвело до покращення їхнього технічного стану (підвищення коефіцієнта придатності, зменшення зносу). Хоча у 2024 спостерігалось тимчасове зниження фондовіддачі й зростання фондомісткості,

ці зміни є типовими для періоду амортизації капіталовкладень і в майбутньому забезпечать вищу продуктивність та економічну ефективність.

Отже, молокозавод обрав правильний стратегічний напрямок модернізації ОЗ, що в довгостроковій перспективі дозволить зберегти конкурентоспроможність на ринку та нарощувати обсяги виробництва з меншими витратами.

Аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів (МР) молокозаводу подамо в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»**

(тис. грн)

Показники	Роки			Абсолютні зміни (+, -)		
	2022	2023	2024	2023р. до 2022 р.	2024р. до 2023 р.	2024р. до 2022 р.
Обсяг виробленої продукції	3526358,0	4038979,0	4849314,0	512621,0	810335,0	1322956,0
Матеріальні затрати	2515647,0	2977374,00	4053977,00	461727,0	1076603,0	1538330,0
Матеріаловіддача	1,40	1,36	1,20	-0,04	-0,16	-0,20
Матеріаломісткість	0,71	0,74	0,84	+0,03	+0,10	+0,13

Примітка. Складено на основі даних товариства.

Ефективність використання МР, яку характеризує показник матеріаловіддачі, має тенденцію до зниження. У 2023 вона зменшилась на 0,04 одиниці (-2,9 %) відносно 2022, а у 2024 ще на 0,16 одиниці (-11,8 %) порівняно з 2023. Загальне зниження матеріаловіддачі за три роки становить 0,20 одиниці (-14,3 %), що свідчить про збільшення витрат на одиницю продукції.

Матеріаломісткість продукції зростає, що підтверджує зменшення ефективності використання МР. У 2023 цей показник зріс на 0,03 одиниці (+4,2 %) порівняно з 2022, а у 2024 - ще на 0,10 одиниці (+13,5 %) відносно

попереднього. Загальне збільшення матеріаломісткості за три роки складає 0,13 одиниці (+18,3 %).

Отже, Тернопільс. молокозавод демонструє стійке зростання обсягів виробленої продукції, що позитивно впливає на загальні показники діяльності. Одночасно спостерігається суттєве збільшення матеріальних витрат, що потребує додаткового аналізу для виявлення можливих причин цього приросту. Зниження матеріаловіддачі та зростання матеріаломісткості свідчать про певні проблеми в ефективності використання ресурсів, що вимагає оптимізації виробничих процесів і підвищення їхньої ефективності.

Використовуючи дані табл. 2.7 проведемо аналіз ефективності діяльності Тернопільс. молокозаводу.

Таблиця 2.7

Аналіз ефективності діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Показники	Роки		
	2022	2023 р	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	119,12	104,10	72,44
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	8,82	5,05	1,28
Коефіцієнт швидкої ліквідності	74,65	69,60	43,35
Коефіцієнт автономії	49,07	47,09	33,44
Рентабельність активів (ROA)	14,26	7,22	-5,16
Рентабельність власного капіталу (ROE)	34,66	16,60	-14,33
Чиста маржа	5,15	2,80	-2,04
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	92,09	75,80	54,28
Коефіцієнт заборгованості	39,22	36,39	53,02

Примітка. Наведено за [31].

Коефіцієнт поточної ліквідності демонструє зниження: з 119,12 у 2022 до 72,44 у 2024, що свідчить про зменшення здатності заводу покривати короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився з 8,82 у 2022 до 1,28 у 2024, що вказує на значне зниження запасів грошових коштів, інших швидко ліквідних активів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також зменшився з 74,65 у 2022 до 43,35

у 2024, що додатково підтверджує проблеми з короткостроковою платоспроможністю.

Коефіцієнт автономії впав з 49,07 у 2022 до 33,44 у 2024 і вказує на зростаючу залежність заводу від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт заборгованості зріс з 39,22 у 2022 до 53,02 у 2024, що підтверджує збільшення частки зобов'язань у структурі капіталу.

Рентабельність активів продемонструвала значне погіршення, перейшовши з 14,26 у 2022 до -5,16 у 2024, вказує на зниження прибутковості активів.

Рентабельність власного капіталу також знизилась з 34,66 у 2022 до -14,33 у 2024, що вказує на збитковість власного капіталу.

Чиста маржа знизилась з 5,15% у 2022 до -2,04% у 2024, свідчить про зростаючі збитки від основної діяльності.

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом зменшився з 92,09 у 2022 до 54,28 у 2024, тобто власний капітал стає менш здатним покривати необоротні активи.

Отже, Тернопільс. молокозавод є важливим економічним об'єктом в регіоні. Але його фінансовий стан суттєво погіршився у 2023 та 2024 роках порівняно з 2022 роком, що проявляється у зниженні ліквідності, прибутковості, фінансової стабільності. Подальше зниження показників може створити серйозні проблеми з платоспроможністю й стійкістю заводу.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РІППІДПРИЄМСТВА

В умовах динамічного розвитку агропромислового комплексу України особливої актуальності набуває питання підвищення ефективності управління ресурсами підприємств харчової промисловості. Зауважимо, що підприємства молочної промисловості стикаються з необхідністю впровадження інноваційних рішень для підвищення ефективності управління ресурсами.

Тернопільсь. молокозавод є прикладом підприємства, яке активно впроваджує новітні технології з метою оптимізації використання матеріальних, трудових, фінансових ресурсів (рис. 3.1).

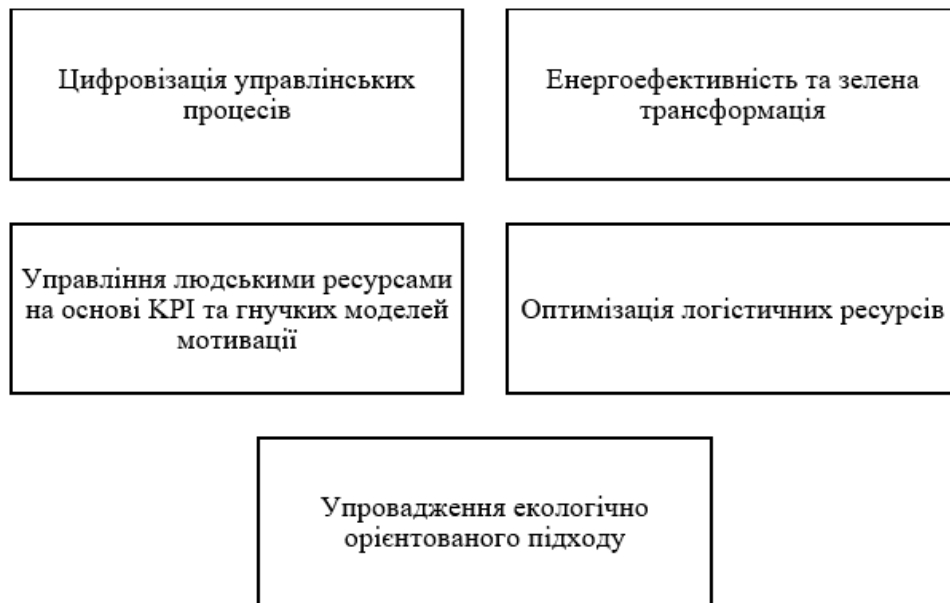


Рис. 3.1. Інноваційні підходи до управління ресурсами

ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка. Сформовано автором.

Одним з ключових напрямів інноваційної діяльності заводу є впровадження цифрових технологій в систему управління ресурсами. Зокрема, було запроваджено ERP-систему, яка інтегрує всі ключові бізнес-процеси – від закупівлі сировини до збуту готової продукції. Така система забезпечила автоматизацію управлінських процесів, зокрема закупівлі сировини,

планування виробництва, логістики та обліку витрат, що дозволило отримати прозорість і оперативність управлінських рішень, мінімізувати людський фактор та оптимізувати використання матеріальних і фінансових ресурсів. Завдяки централізованому доступу до даних, керівництво отримує можливість оперативно реагувати на зміни попиту, уникати надлишкових витрат та ефективніше управляти складськими запасами.

Значну увагу на підприємстві приділено модернізації енергетичної інфраструктури. У рамках стратегії сталого розвитку завод активно реалізує заходи з енергоефективності, зокрема:

- модернізація холодильного обладнання з використанням енергоощадних технологій;
- встановлення систем рекуперації тепла для повторного використання енергії в технологічному процесі;
- перехід на *LED*-освітлення у виробничих та адміністративних приміщеннях.

Завдяки цим заходам заводу вдалося знизити енергоспоживання на одиницю продукції до 12 % протягом останніх трьох років, що також позитивно впливає на екологічну складову виробництва.

Крім того, проводиться утилізація побічних продуктів виробництва з подальшим використанням їх у вторинній переробці.

Тернопільс. молокозавод впровадив систему оцінки ефективності праці на основі ключових показників результативності (*KPI*), що дозволило покращити якість роботи персоналу, забезпечити прозору систему винагород.

Тернопільс. молокозавод усвідомлює важливість професійного розвитку працівників як одного з ресурсів, що сприяє розвитку людського капіталу та адаптації до змін. З цією метою запроваджено систему безперервного навчання, зокрема:

- організуються тренінги з впровадження нових технологій;
- впроваджено внутрішню електронну платформу обміну знаннями;
- проводиться оцінювання персоналу з метою виявлення потенціалу та

планування кар'єрного росту.

Це дозволяє забезпечити високу мотивацію працівників, зменшити плинність кадрів і створити сприятливий клімат для інновацій.

Ще одним напрямком інноваційного управління є впровадження системи *GPS*-моніторингу транспортного парку та автоматизація маршрутного планування доставки продукції. Це дозволяє:

- скоротити витрати на паливо;
- оптимізувати час доставки;
- покращити обслуговування торговельних точок.

Такі рішення забезпечують підвищення ефективності логістичного ланцюга, що є критично важливим для збереження якості молочної продукції з обмеженим терміном придатності.

Окремим напрямком інновацій є екологічна відповідальність. Завод реалізує стратегію «зеленої логістики» – зокрема, оптимізовано маршрути доставки готової продукції з метою зменшення викидів CO₂, а також запроваджено сортування та повторну переробку пакувальних матеріалів. Такі підходи не лише сприяють сталому розвитку, а й формують позитивний імідж серед споживачів.

Таким чином, інноваційні підходи до управління ресурсами на Тернопільс. молокозавод охоплюють широкий спектр заходів - від цифровізації управлінських процесів до впровадження екологічних стандартів. Це дозволяє заводу не лише зберігати конкурентоспроможність, а й створювати довгострокові передумови для сталого розвитку в умовах сучасного ринку.

Інноваційні підходи до управління ресурсами, які впроваджуються на Тернопільс. молокозавод, демонструють високу ефективність та можуть слугувати прикладом для інших підприємств галузі. Комплексна цифровізація, енергоефективність, логістична оптимізація та розвиток людського капіталу створюють стійку основу для конкурентоспроможності підприємства на національному та міжнародному ринках.

Раціональне й ефективне використання ресурсів є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності й стабільного розвитку підприємства. Для Тернопільс. молокозавод особливого значення набуває стратегічне планування в контексті ресурсозбереження, оптимізації витрат, підвищення продуктивності.

На основі проведеного аналізу внутрішнього середовища молокозаводу, оцінки ресурсного потенціалу, доцільно запропонувати комплекс стратегій, спрямованих на ефективне використання наявних ресурсів (рис. 3.2).

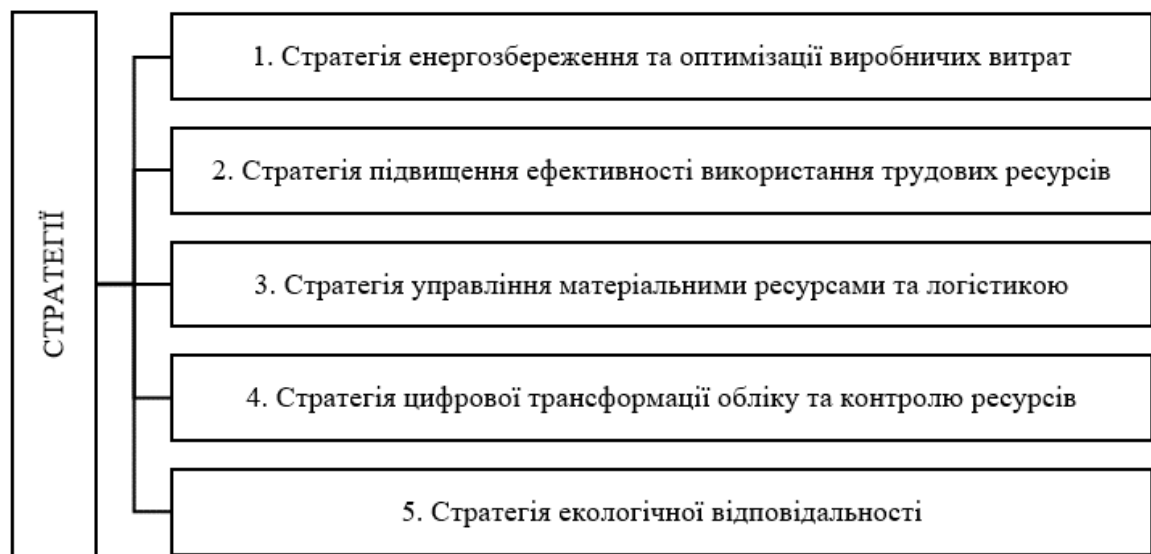


Рис. 3.2. Комплекс стратегій, спрямованих на ефективне використання ресурсів ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка. Побудовано автором.

Розглянемо їх.

1. Стратегія енергозбереження та оптимізації виробничих витрат.

З огляду на енергоємність виробничого процесу на молокозаводі, необхідним є впровадження енергозберігаючих технологій, зокрема:

модернізацію холодильного та теплового обладнання;

використання автоматизованих систем енергомоніторингу;

встановлення систем рекуперації тепла.

Очікуваним результатом реалізації даної стратегії є зменшення

енергетичних витрат на одиницю продукції до 15-20 % протягом трьох років.

2. Стратегія підвищення ефективності використання трудов. ресурсів.

Одним із резервів підвищення продуктивності є людський капітал. У цьому контексті підприємству доцільно:

впровадити систему мотивації на основі досягнення результатів (*KPI*);

організувати навчання персоналу з питань *Lean Production*;

оптимізувати оргструктуру для уникнення дублювання функцій.

Реалізація цієї стратегії дозволить підвищити продуктивн. праці на 10-12 % і знизити непродуктивні витрати часу.

3. Стратегія управління МР та логістикою.

Раціональне управління запасами, оптимізація ланцюгів постачання та впровадження принципів логістики *Just-in-Time (JIT)* дозволить:

зменшити рівень незатребуваних запасів;

покращити обіг сировини та готової продукції;

скоротити витрати на зберігання.

Згідно з прогнозними оцінками, впровадження *JIT* зменшить обсяг складських витрат на 20-25 %.

4. Стратегія цифрової трансформації обліку та контролю ресурсів.

Використання сучасних інформаційних систем (*ERP, CRM, MES*) дозволить:

отримувати актуальні дані щодо ресурсів у реальному часі;

оптимізувати планування виробництва;

контролювати використання матеріалів та енергії на всіх етапах.

Цифровізація управлінських процесів сприятиме зменшенню рівня втрат та підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень.

5. Стратегія екологічної відповідальності.

Щоб забезпечити сталий розвиток необхідно враховувати екологічний аспект у використанні ресурсів, а саме:

впровадити роздільний збір і переробку відходів виробництва;

зменшити використання пластику шляхом переходу на екологічну

упаковку;

залучити екологічні інвестиції через державні програми підтримки «зелених» ініціатив.

Ця стратегія не лише знижує негативний вплив на довкілля, але й формує позитивний імідж молокозаводу.

Ефективне управління ресурсами є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства молокопереробної галузі, зокрема Тернопільс. молокозавод.

Зауважимо, що раціональне управління ресурсами безпосередньо впливає на конкурентоспроможність. У науковій та практичній площині розрізняють кілька підходів до управління ресурсами (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Застосування підходів до управління ресурсами на ПрАТ
«Тернопільський молокозавод»**

Підхід	Особливості реалізації на підприємстві
Функціональний	Управління ресурсами <u>розподілено</u> між відділами (постачання, енергетики, HR)
Системний	Зв'язок між підрозділами забезпечує баланс ресурсів
Процесний	Управління ресурсами у рамках технологічного процесу (від прийому молока до фасування)
Інтегрований	Використання ERP-системи для контролю ресурсних потоків
Логістичний	Раціональна система <u>закупівель</u> сировини та дистрибуції готової продукції
Стратегічний	Стратегія модернізації передбачає інвестиції у <u>ресурсоощадне обладнання</u>
Екологічний	Очистка стічних вод, впровадження енергоощадних технологій

Примітка. Складено автором.

Особливістю управління ресурсами є інтеграція всіх підходів для досягнення стратегічної мети - підвищення ефективності виробництва при збереженні високої якості продукції.

Так, наприклад, у рамках стратегічного плану в 2023 році завод інвестував у нову лінію з виробництва сухого молока, яка дозволила скоротити енергоспоживання на 15 % і зменшити втрати сировини. Крім того, ERP-

система допомогла оптимізувати планування поставок, що зменшило залишки на складах на 12 %.

Управління ресурсами на сучасному виробничому підприємстві вимагає застосування системного й інтегрованого підходів, що забезпечують комплексну оптимізацію ресурсних потоків. На прикладі Тернопільського молокозаводу видно, що впровадження сучасних інструментів й принципів управління ресурсами дає змогу підвищити ефективність виробництва, зменшити витрати й досягти екологічної збалансованості.

В умовах динамічного ринку, зростання цін на енергоносії, сировину й логістичні послуги вимагає впровадження сучасних підходів до моніторингу й оцінки використання ресурсного потенціалу.

На сьогоднішній день на заводі функціонує базова система контролю витрат, яка включає облік витрат на сировину, енергетичні ресурси, персонал та логістику. Проте існує потреба у вдосконаленні цієї системи через її обмеженість у плані аналітичних функцій, відсутність систематичного моніторингу ефективності та низький рівень автоматизації процесів збору й обробки даних.

Для підвищення ефективності управління ресурсами пропонуємо розвиток інтегрованої системи моніторингу й оцінки ефективності використання ресурсів, яка ґрунтується на певних принципах (рис. 3.3).

Прозорість і системність обліку ресурсів передбачає впровадження автоматизованих облікових систем, які дозволяють в режимі реального часу відслідковувати споживання води, електроенергії, газу та інших ресурсів.

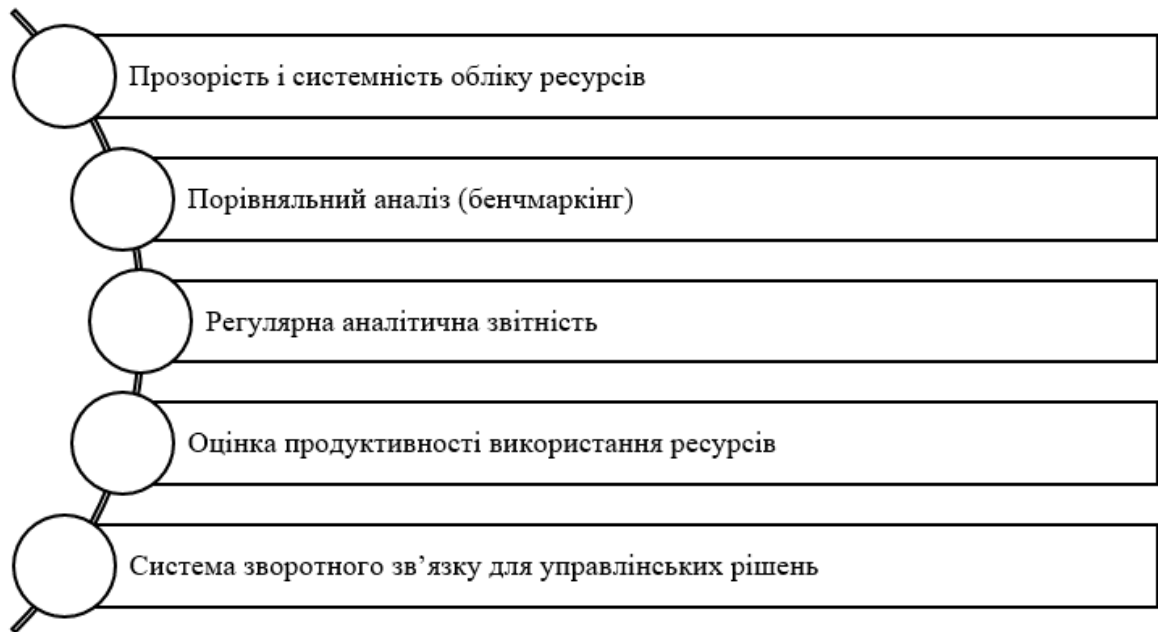


Рис. 3.3. Принципи розвитку інтегрованої системи моніторингу та оцінки ефективності використання ресурсів

Порівняльний аналіз (бенчмаркінг) здійснюється з використанням індикаторів ефективності для порівняння внутрішніх підрозділів заводу, а також з іншими підприємствами галузі.

Регулярна аналітична звітність включає формування щомісячних звітів щодо ресурсозабезпеченості, фактичного використання, відхилень від планових показників.

Оцінка продуктивності використання ресурсів пов'язана із розрахунком таких показників, як ресурсна віддача, собівартість одиниці продукції, витрати на одиницю енергії на тонну готової продукції.

Система зворотного зв'язку для управлінських рішень – дані моніторингу використовуються для коригування виробничих програм, оптимізації технологічн. процесів, планування закупівель.

На нашу думку, щоб підвищити рівень ефективності використання ресурсів, доцільно впровадити модулі *Business Intelligence* у діючу систему управлінського обліку, що дозволить здійснювати візуалізацію ключових показників, оперативно виявляти відхилення, приймати обґрунтовані

управлінськ. рішення.

У перспективі розвиток системи моніторингу повинен включати також оцінку екологічної ефективності діяльності заводу, що відповідає вимогам сталого розвитку й екологічного менеджменту. Впровадження системи екологічного аудиту й звітності за міжнародними стандартами (наприклад, ISO 14001) дозволить забезпечити додаткову ефективність у використанні природних ресурсів.

Таким чином, розвиток системи моніторингу й оцінки ефективності використання ресурсів Тернопільс. молокозаводу є стратегічно важливим напрямом, що сприятиме зниженню витрат, підвищенню рентабельності, сталому розвитку.

ВИСНОВКИ

1. РПП є ключовою складовою економічної системи, що забезпечує реалізацію стратегічних і тактичних цілей, підвищення конкурентоспроможності, досягнення сталого розвитку.

У загальному розумінні, РПП - це сукупність усіх видів ресурсів, які підприємство має у своєму розпорядженні чи може залучити для забезпечення виробничої, інноваційної, управлінської та іншої діяльності, а також здатність ефективно їх використовувати щоб досягнути поставлені цілі.

РПП включає всі доступні підприємству ресурси, зокрема матеріальні, фінансові, трудові та інформаційні, які формують основу його виробничої та управлінської діяльності. Усі складові РПП перебувають у постійній взаємодії, створюючи цілісну систему. Ефективність функціонування цієї системи залежить від рівня збалансованості ресурсів, гармонійності їх поєднання та узгодженості у використанні.

Управління ресурсами є багатограним процесом, що потребує застосування комплексних й адаптивних підходів. Поєднання класичних і сучасних методів дає змогу підприємствам ефективно реагувати на виклики ринку, забезпечувати сталий розвиток, підвищувати свою конкурентоспроможність. В умовах цифровізації й глобалізації особливої актуальності набувають інтегровані інформаційні системи управління, стратегічне планування ресурсного забезпечення.

2. Тернопільс. молокозавод - це приватне акціонерне товариство, яке спеціалізується на переробці молока, виробництві молочних продуктів і пропонує широкий асортимент молочних продуктів під брендом Молокія.

ПрАТ демонструє позитивну динаміку доходів, але витрати, зокрема собівартість й фінансові витрати, значно зросли, що негативно вплинуло на кінцеві фінансові результати. Попри зростання обсягів реалізації, діяльність молокозаводу у 2024 році виявилася збитковою, що вказує на потребу в комплексних управлінських рішеннях.

Система управління Тернопільс. молокозавод має вагомі сильні сторони, що забезпечують його стабільну діяльність й конкурентоспроможність. Водночас існують загрози й внутрішні недоліки, що потребують вдосконалення, зокрема в частині цифровізації процесів і зменшення залежності від зовнішніх факторів. Виявлені можливості відкривають перспективи для подальшого стратегічного розвитку, зокрема через інновації, партнерства, вихід на нові ринки.

3. Аналіз РП Тернопільс. молокозаводу свідчить про значні структурні зміни у забезпеченні основними видами ресурсів. Позитивними тенденціями є суттєве зростання ОЗ і запасів у 2024 році, що вказує на активізацію виробничої діяльності й модернізацію. Разом з тим, скорочення грошових коштів свідчить про певні труднощі у фінансовому забезпеченні операційної діяльності та велику інвестиційну активність. Відносна стабільність кількості працівників підтверджує збереження кадрового потенціалу, що є важливим фактором сталого розвитку.

ПрАТ знаходиться на етапі активного розвитку та оновлення матеріально-технічної бази, однак потребує посиленої уваги до управління фінансовими потоками з метою забезпечення належного рівня ліквідності. У період 2022-2024 років молокозавод здійснив суттєві інвестиції в оновлення ОЗ, що призвело до покращення їхнього технічного стану (підвищення коефіцієнта придатності й зменшення зносу). Хоча у 2024 році спостерігалось тимчасове зниження фондівіддачі й зростання фондомісткості, ці зміни є типовими для періоду амортизації капіталовкладень і в майбутньому можуть забезпечити вищу продуктивність й економічну ефективність.

Тернопільс. молокозавод демонструє стійке зростання обсягів виробленої продукції, що позитивно впливає на загальні показники діяльності. Одночасно спостерігається суттєве збільшення матеріальних витрат, що потребує додаткового аналізу для виявлення можливих причин приросту. Зниження матеріалівіддачі й зростання матеріаломісткості свідчать про певні проблеми в ефективності використання ресурсів, що вимагає оптимізації

виробничих процесів і підвищення їхньої ефективності.

Тернопільс. молокозавод є важливим економічним об'єктом в регіоні. Але його фінансовий стан суттєво погіршився у 2023 та 2024 роках порівняно з 2022 роком, що проявляється у зниженні ліквідності, прибутковості, фінансової стабільності. Подальше зниження показників може створити серйозні проблеми з платоспроможністю й стійкістю.

4. Підприємства молочної промисловості стикаються з необхідністю впровадження інноваційних рішень для підвищення ефективності управління ресурсами. Інноваційні підходи до управління ресурсами на Тернопільс. молокозавод охоплюють широкий спектр заходів - від цифровізації управлінських процесів до впровадження екологічних стандартів. Це дозволяє заводу не лише зберігати конкурентоспроможність, а й створювати довгострокові передумови для сталого розвитку.

Для молокозаводу особливого значення набуває стратегічне планування в контексті ресурсозбереження, оптимізації витрат й підвищення продуктивності. На основі проведеного аналізу внутрішнього середовища та оцінки ресурсного потенціалу, запропоновано комплекс стратегій, спрямованих на ефективне використання наявних ресурсів.

На сьогоднішній день на заводі функціонує базова система контролю витрат, яка включає облік витрат на сировину, енергетичні ресурси, персонал й логістику. Проте існує потреба у вдосконаленні цієї системи через її обмеженість у плані аналітичних функцій. Щоб підвищити ефективність управління ресурсами пропонуємо розвиток інтегрованої системи моніторингу й оцінки ефективності використання ресурсів.