

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПРАВА**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **О.П. Величко**
« ____ » _____ **2023 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: Удосконалення операційного управління ресурсами підприємства

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Юлія РУДЕНКО

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Ігор ПАЛЬЧИК

Дніпро – 2023

ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет: менеджменту і маркетингу
Кафедра: менеджменту і права
Освітня-професійна програма: «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітній ступінь: «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри: д.е.н., професор

О.П.Величко

« » 20 року

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

РУДЕНКО ЮЛІЇ СЕРГІЇВНИ

- Тема роботи «Удосконалення операційного управління ресурсами підприємства»,**
керівник роботи **Пальчик Ігор Миколайович, к.е.н., доцент,**
затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «___» _____ 2022 р. № ____.
- Термін подання студентом роботи – 7 лютого 2023 року.**
- Вихідні дані до роботи:** річні звіти фермерського господарства «Барвінок» Дніпровського району Дніпропетровської області за 2017 - 2021 роки, виробничо-фінансові плани, діючі схеми організаційної структури та структури управління, основні економічні показники фінансової і господарської діяльності, бухгалтерська документація, спеціальні літературні джерела.
- Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити).** 1. Теоретичні засади операційного управління ресурсами підприємства 2. Сучасний стан системи операційного управління підприємством 3. Шляхи удосконалення операційного управління ресурсами підприємства 4..Висновки та пропозиції.
- Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**
 1. Основні економічні показники виробничої діяльності підприємства (таблиці).
 2. Структура реалізації товарної продукції. 3. Середньооблікова чисельність працівників. 4. Структура основних виробничих фондів підприємства. 5. Існуюча організаційна структура та структура управління. 6. Динаміка валової продукції та виявлення впливу факторів на його зміну. 7. Структура витрат на виробництво продукції в ФГ «Барвінок».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: «22» листопада 2021 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання кваліфікаційної роботи	Листопад 2021	
2.	Збір первинного матеріалу	Листопад 2021- Грудень 2021	
3.	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Грудень 2021 квітень 2022	
4.	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Травень-Серпень 2022	
5.	Розрахунок та написання проектного розділу	вересень - листопад 2022	
6.	Написання висновків	грудень 2022	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Січень – лютий 2023	

Здобувач

(підпис)

Юлія РУДЕНКО

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Ігор ПАЛЬЧИК

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення операційного управління ресурсами підприємства»

Кваліфікаційна робота містить: 89 с., 14 рис., 20 табл., 3 додатки, 63 літературних джерела.

Об'єктом дослідження в роботі виступає система операційного управління ресурсами фермерського господарства «Барвінок».

Предметом дослідження виступає процес створення ефективного механізму операційне управління системою забезпечення та використання ресурсів підприємства.

Мета дослідження кваліфікаційної роботи відобразитися в розробці шляхів вдосконалення операційного управління наявне в у підприємства ресурсами, що базується на узагальненні теоретичних та аналізу практичних складових даної проблематики.

Методи дослідження. Теоретико-методичною базою досліджень є сучасні концепції та принципи економічної теорії, теорії управління та економічного аналізу, методична література вітчизняних та зарубіжних вчених і фахівців за темою досліджень. При цьому був застосований набір загальнонаукових методів, зокрема - структурний і системний підхід, засоби економіко-математичного аналізу, абстрактно-логічний метод, метод візуалізації із застосуванням графічних зображень і таблиць, тощо.

Результати досліджень кваліфікаційної роботи впроваджено в діяльність фермерського господарства «Барвінок» Кам'янського району Дніпропетровської області.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Операційне управління, виробничо-господарська діяльність, ресурси підприємства, шляхи удосконалення, структура управління, ефективність.

KEYWORDS

Operational management, production and economic activity, enterprise resources, ways of improvement, management structure, efficiency.

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОПЕРАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Сутність, завдання та загальні принципи операційного управління підприємством.....	10
1.2. Особливості операційного управління ресурсами підприємства.....	20
1.3. Методичні аспекти оцінки ефективності операційного управління ресурсами ..	27
Висновки до розділу 1	35
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	36
2.1. Загальна організаційно – економічна характеристика господарства	36
2.2. Забезпеченість підприємства основними виробничими ресурсами та ефективність їх використання.....	42
2.3. Дослідження впливу економічних факторів управління основними виробничими засобами на діяльність господарства.....	46
Висновки до розділу 2	53
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	54
3.1. Оптимізація використання матеріальних ресурсів підприємства.....	54
3.2. Удосконалення операційної системи забезпечення діяльності господарства матеріальними ресурсами.....	67
3.3. Прогнозування економічних результатів від впровадження пропонуваніх заходів.....	75
Висновки до розділу 3	78
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83
ДОДАТКИ.	89

ВСТУП

Актуальність досліджень роботи. Під час динамічного росту напруженості в конкурентному середовищі та насиченості інформаційного простору для замовників і покупців, виникає жорстка необхідність в індивідуальності і, навіть, автентичності для кожного кластеру продукту підприємства. Найкраще та результативне виконання операційних функцій створює умови для застосування сучасних інструментів керівництва, що сьогодні ототожнюються зі створенням операційної системи управління.

Операційне управління створене і застосовується для результативного використання ресурсів і формування (відтворення) нових цінностей. Таке управління є певною системою знань виражених певною вартісною структурою, принципами, правилами та звичками. Головна ціль операційного управління - створити максимально результативну систему керування операціями у виробничій системі. Воно націлене на створення підпорядкованих операційних систем через застосування специфічних функцій, методів і засобів для одержання ринкового ефекту. Раціональні операційні рішення потребують від менеджера знаходження в центрі операційної системи, яка виступає найважливішою частиною структури будь-якої організації, що здійснює виготовлення товарів чи надання сервісних послуг.

Формування системи операційного управління підприємством, як багатоетапної керівної структури, є особливо багатонадійною ідеєю для одержання позитивних результатів пов'язаних з управлінням операційною системою.

На даний час операційне управління - це не тільки система трансформації ресурсів в кінцевий продукт, але і значний спектр діяльності з управління операціями закупівлі потрібних технічних, операційних, інформаційних та інших ресурсів, їх перетворення в кінцевий товар з відправкою на продаж. Це також сфера економіки з конкретно визначеними функціями керування і діяльності із прогнозованою трансформацією ресурсів. Специфічністю

операційного управління є її направленість на розв'язок головних функціональних завдань, що мають особливе значення для кожної виробничої організації. Операційне управління має задовольняти результативне і оптимальне введення операційної діяльності. Всі організації здійснюють необхідні їм власні операційні дії, тобто виконують функції з виробництва товарів чи сервісних послуг, які затребувані споживачами в зовнішньому оточенні. Тому, базовим, відправним елементом в його функціонуванні є операційна система.

Наукова база теоретичних досліджень була створена завдяки роботам сучасних національних та зарубіжних науковців. Так, зокрема, особливої уваги заслуговують роботи в сфері операційного управління ресурсами Архипова В.В., Власової Н.О, Василькова В.Г., Гончара Т.М., Кравченко В.О., Омеляненко Т.В., Ратушняк О.Г., Верхогляд Н.І., Курінної О.В. та інші. В той же час і нині велика кількість питань, пов'язаних з проблемами ефективного використання окремих ресурсів залишаються невирішеними, а відтак і актуальними та потребують подальшого розгляду.

Мета дослідження кваліфікаційної роботи відображається в розробці шляхів вдосконалення операційного управління наявними у підприємства ресурсами, що базується на узагальненні теоретичних та аналізу практичних складових даної проблематики.

Для реалізації зазначеної мети нами було поставлено і виконано чергу наступних завдань:

- розкрити теорію сутності, завдань, принципів та особливості операційного управління ресурсами підприємств;
- провести дослідження та уточнення науково-практичних підходів до методики оцінки ефективності операційного управління ресурсами підприємства;
- провести аналіз динаміки сучасного стану системи операційного управління ресурсами підприємства;

- здійснити оцінку фінансових результатів використання ресурсів та функціонування підприємства;

- провести дослідження шляхів раціоналізації операційного управління ресурсами та сформулювати пропозиції.

Об'єктом дослідження в роботі виступає система операційного управління ресурсами фермерського господарства «Барвінок».

Предметом дослідження виступає процес створення ефективного механізму операційного управління системою забезпечення та використання ресурсів підприємства.

Методи дослідження. Теоретико-методичною базою досліджень є сучасні концепції та принципи економічної теорії, теорії управління та економічного аналізу, методична література вітчизняних та зарубіжних вчених і фахівців за темою досліджень. При цьому був застосований набір загальнонаукових методів, зокрема - структурний і системний підхід, засоби економіко-математичного аналізу, абстрактно-логічний метод, метод візуалізації із застосуванням графічних зображень і таблиць, тощо.

Інформаційною базою проведених в кваліфікаційній роботі досліджень слугувала фінансова та статистична звітність ФГ «Барвінок», інші статистичні, інформаційні матеріали, літературні джерела, зокрема праці вітчизняних і зарубіжних науковців, матеріали особистих спостережень та інформаційні ресурси всесвітньої мережі Інтернет.

Наукова новизна отриманих результатів. В процесі досліджень здійснена методична та теоретична аргументація варіантів операційного управління ресурсами підприємства на основі узгодженості та розвитку всіх підсистем, що дало змогу отримати теоретичні і практичні висновки, що мають елементи наукової новизни. В тому числі, визначено параметри раціоналізації системи операційних ресурсів підприємства з перспективою зростання ефективності його функціонування.

Практичне значення результатів даних досліджень відображається в тому, що надані висновки і пропозиції щодо вдосконалення системи

операційного управління ресурсами підприємства можуть бути застосовані в практичній діяльності з метою поліпшення результатів оптимального застосування ресурсів.

Апробація основних результатів досліджень. Основні аспекти досліджень кваліфікаційної роботи і принципи їх практичного застосування доповідались та отримали позитивні відгуки на науково-практичних конференціях, за якими надруковано тези у збірнику, зокрема конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі», м. Дніпро, 2022 р.

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається з вступу, трьох основних розділів, висновків і пропозицій, списку використаних літературних джерел та додатків. Зміст роботи викладено на 89 сторінках, які включають 20 таблиць і 14 малюнків. Список використаних літературних джерел включає 63 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОПЕРАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, завдання та загальні принципи операційного управління підприємством

Належне, а відповідно і якісне керівництво операційною структурою, можна вважати одним з ключових елементів конкурентоздатності сучасної організації. Зрозуміло, що від функціонування операційної структури, синхронізації постачання ресурсів належної якості, обсягу та номенклатури в операційний процес, суттєво залежить безперебійне та стабільне виготовлення товарів, а відтак і їх якість, рівень рентабельності та обсяг прибутку організації. На даний час мало бути просто учасником ринку і виходити з пропозицією свого товару, а в конкурентних умовах потрібно вміти адаптуватися до змін і вимог покупців, тобто бути конкурентоспроможним.

В умовах жорсткого суперництва операційне управління, як наука, інструмент та процес зазнає постійних змін та виступає ключовим елементом покращення параметрів конкурентоспроможності організації.

Ще недавно вивченням категоріального апарату та, зокрема, терміном «операційне управління» займалось тільки вузьке коло спеціалістів, у той же час, сьогодні він стає все більш відомим. Підприємствам потрібно постійно укріплювати власні ринкові, конкурентні позиції, мати стратегічні переваги і стабільність.

Вимоги сучасного ринку до управління, організації, якості товарів, конкурентних умов та багато іншого підтверджують, що високо результативне керівництво операціями є ключовою потребою для успішної діяльності організації.

Базовою основою операційного управління є керівництво операційною системою, яка застосовує різноманітні операційні ресурси для трансформації «ресурсів входу» в товари «продукції виходу».

Головним завданням операційного управління вважається створення конкретних керівних систем, що дали б змогу реалізації необхідних функцій, дій, механізмів для отримання належних результатів від діяльності операційної структури будь-якої організації. Найважливішими об'єктами досліджень і аналізу в управлінні є операції в різних царинах суспільної діяльності, що охоплюють всі види функціональної діяльності в різноманітних галузях: економіці, освіті, менеджменті, наукових дослідженнях, промисловості та ін. Сфера функціонування сучасних керівників досить широка - виробництво, надання послуг, підприємництво. Роль операційного управління полягає у створенні можливостей для виробництва продукції чи наданні сервісних послуг, які підприємство матиме змогу запропонувати ринку з належною винагородою для себе. Тому ключова ціль управління - знайти найбільш раціональні варіанти «продуктивного виходу» операційної системи через найкраще забезпечення попиту покупців. Базовий фундамент операційного управління формують 4 ключових елементи, це технологія, економіка, організаційна діяльність та моделювання в аналітичних дослідженнях операційної системи. Ці елементи мають тісний взаємозв'язок і створюють умови для ефективного функціонування і перспективного вдосконалення операційної структури організації (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1.- Основні елементи операційного управління

Керівника і конкретного функціонального виконавця визначеної функціональності (матеріального виробництва, сфери сервісу) на рівні реалізації кожної з операційних функцій, що створюють можливості для результативного та раціонального господарювання, ще називають операційним керівником. З огляду на вищезазначені твердження, всіх управлінців можна розглядати як операційних керівників, так як вони мають здійснювати керівництво закріпленими за ними структурними підрозділами, для того, щоб вони працювали краще, незважаючи на особливості виконуваної діяльності.

Операційна структура містить у своєму складі систему операційної діяльності підприємства, що в свою чергу включає чотири підсистеми нижчого рівня: 1) переробки; 2) постачання; 3) прогнозування; 4) моніторингу.

Підсистема переробки забезпечує трансформацію сировинних ресурсів в кінцеву товарну продукцію. Підсистема постачання здійснює забезпечення функціонування підсистеми трансформацій (переробки). Моніторингова і прогнозна підсистема отримує від трансформаційної підсистеми дані про поточний стан системи і незавершені операції, що створює умови для ухвалення аргументованих рішень.

Серед науковців та дослідників сфери операційного управління сформувалася уява про концептуальний устрій операційної системи, відповідно до якої вона включає п'ять ключових складових операційного управління (аббревіатура від англійських слів - 5R: People, Plants, Parts, Process, Planing):

1) кадри - ресурси, прямо чи опосередковано зайняті в операційній діяльності, пов'язаній з виробництвом товарів чи наданням послуг;

2) фабрики та заводи - операційні та обслуговуючі підрозділи організації, на яких здійснюється виробництво товарів чи сервісних послуг;

3) матеріали та напівфабрикати проходять трансформації в операційній системі;

4) процеси - включають технічні засоби та технологічні стадії операційного виробництва товарів і послуг;

5) системи прогнозування та контролю - це методичні інструменти та інформаційні дані, що застосовуються керівниками під час функціонування операційної системи.

В операційній діяльності «ресурсний вхід» може виявлятися сировиною, напівфабрикатами або товарною продукцією, одержаними з інших операційних систем чи споживачем у сфері сервісу. Виконання операційних функцій - це функціональна діяльність, що реалізується в межах операційної системи для забезпечення визначеної корисності через трансформацію «ресурсних входів» у «товарні виходи». Таким чином, операційна діяльність охоплює функції, що є першопричиною створення товарів та сервісних послуг, які пропонуються підприємству зовнішнім клієнтам. Операційну діяльність використовують усі, незважаючи на їх організаційно-правові форми власності, підприємства, бо це є природою їх буття. У виробничій системі операційна діяльність спрямована на:

1) спрямовані трансформації фізичних чи інших властивостей предметів праці;

2) консолідація або розрізнення деталей чи інших різноманітних елементів;

3) підготовка операційних складових до наступної технологічної, складської, транспортної чи іншої операцій;

4) побудова планів, проведення розрахунків, отримання повідомлень чи накопичення інформації.

Операційне управління- це координація операційних процесів, через які ресурси трансформуються в продукцію (рисунок 1.2).

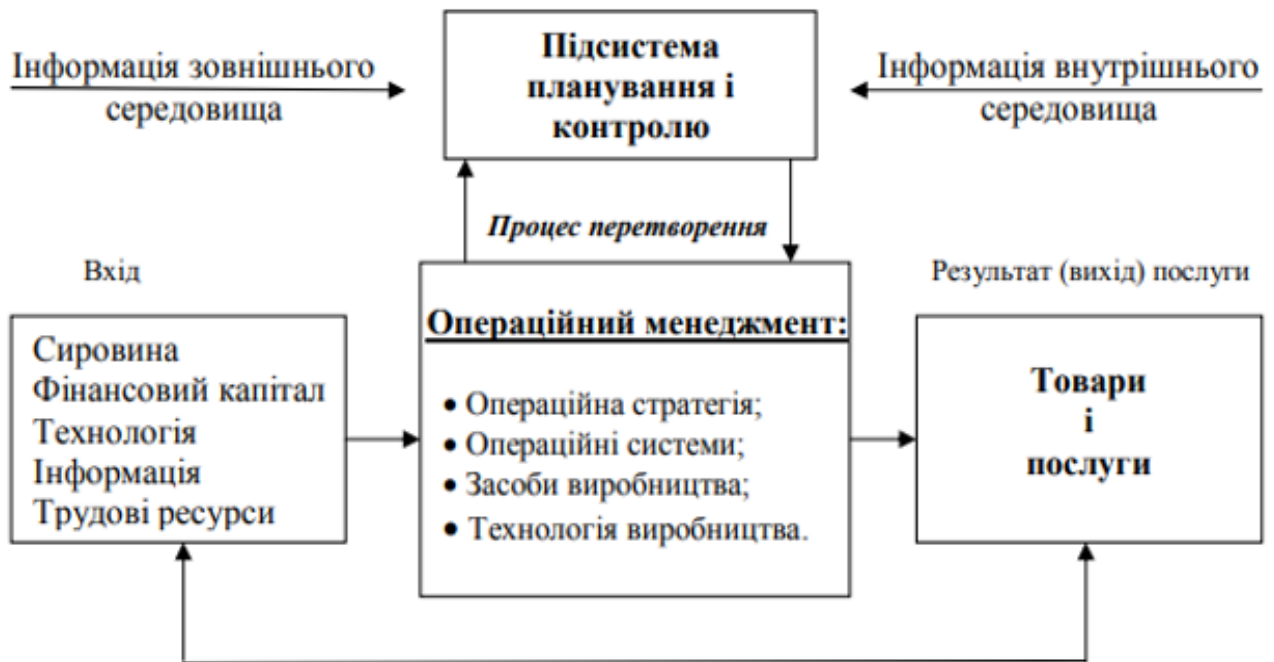


Рисунок 1.2. - Процес операційного управління

За складність та міцність взаємозв'язків з виробничою системою операційне управління часто описують як управління виробничими операціями, що впливає на створення операційної стратегії та формування операційної структури для забезпечення продукування визначеного виду продукції і задоволення потреби в методах та засобах для досягнення виробничих цілей.

Ключовим завданням операційного управління можна вважати успішне досягнення високого рівня продуктивності операційної системи. В операційному процесі продуктивність виражає коефіцієнт відношення обсягу виробленої товарної продукції до витрачених матеріальних ресурсів. Значного (достатнього) рівня продуктивності можливо досягти через застосування сучасних, прогресивних технологій в виробництві, відповідну забезпеченість матеріально-технічними, грошовими та іншими ресурсами, розвитком персоналу, а в аграрній сфері ще і поліпшенням ґрунтів та сприятливими кліматичними факторами. Таким чином, продуктивність виступає дієвим керівним інструментом управління, що дозволяє більш результативно застосовувати ресурси в операційному процесі.

Операційну систему в структурі управління можливо розглядати як окрему підсистему підприємства, в межах якої виконуються операційні завдання, що

охоплюють ряд дій, спрямованих на виготовлення продукції, виконання робіт та надання різноманітних послуг для забезпечення відповідних щодо підприємства запитів клієнтів.

Устрій операційної системи підприємства дотичний до ряду економічних структур, яким властивий ряд загальних параметрів, в тому числі - відкритість і стабільність; багаторівневу, складну побудову; рухливість більшості елементів системи; неповторність траєкторії розвитку та функціонування системи в певних умовах; можливість трансформації власної структури та моделювання поведінки; можливість функціонувати в умовах невизначеності та відсутності централізованого управління; можливість адаптації до змін зовнішнього оточення, тощо.

Операційне управління виступає ключовим елементом системи перетворення ресурсів у продукт, зміни форми продукту, процесу надання послуг із-за провідної ролі операційних керівників та своєчасної поточної інформації. Створення результативної системи керівництва операціями спрямоване на формування керівних структур, які забезпечують реалізацію потрібних функцій і процедур для отримання підприємницького ефекту в ринковій системі.

Не дивлячись на те, на чому спеціалізується організація (які товари виробляє і реалізує), будь-який бізнесмен (власник бізнесу) повинен долучатися до створення системи операційної діяльності та її керування. Суть операційного функціонування організації часто залежить від сфери її діяльності та стадії життєвого циклу. Відповідно, оптимізація операційного управління з однієї сторони характеризує довгострокові плани розвитку процесів і систем, а з іншої сторони це значить бути елементом реальної діяльності, здійснювати координацію та контроль всіх елементів проекту, починаючи від створення і до заключного етапу втілення.

Таким чином, операційне управління є помітною діяльністю з управління операційними функціями закупівлі необхідних ресурсів, їх переробки в кінцевий продукт з його транспортуванням конкретному клієнту. Головна ціль такого

управління - формування підпорядкованих операційних структур через реалізацію специфічних методів і функцій для одержання комерційного результату функціонування організації. Розвиток результативної системи керування виходить з принципу оптимальності прийняття рішень в операційній системі та налагодження взаємозв'язків між окремими параметрами функціонування організації. Ключові завдання операційного управління формуються згідно з описаними процедурами, механізмами та цілями (рисунок 1.3).

Виробнича (операційна) система кожної організації може бути індивідуальною і різнитися з подібними системами інших організацій за своїм функціональним складом, методами та технологіями, які конкретизують операційну діяльність. Функціональна діяльність, мета якої є надання сервісних послуг чи виготовлення продукції, які розраховані на реалізацію зовнішнім клієнтам, описують як операційну функцію.



Рисунок 1.3. - Ключові завдання операційного управління

Устрій операційної системи і процесу розкривається набором і взаємозалежністю її складових та субсистем та залежністю від зовнішнього оточення. Все це відбувається на постановці операційних завдань використання

управлінського інструментарію, які в свою чергу формуються відповідно з визначеними правилами та принципами (рисунок 1.4).

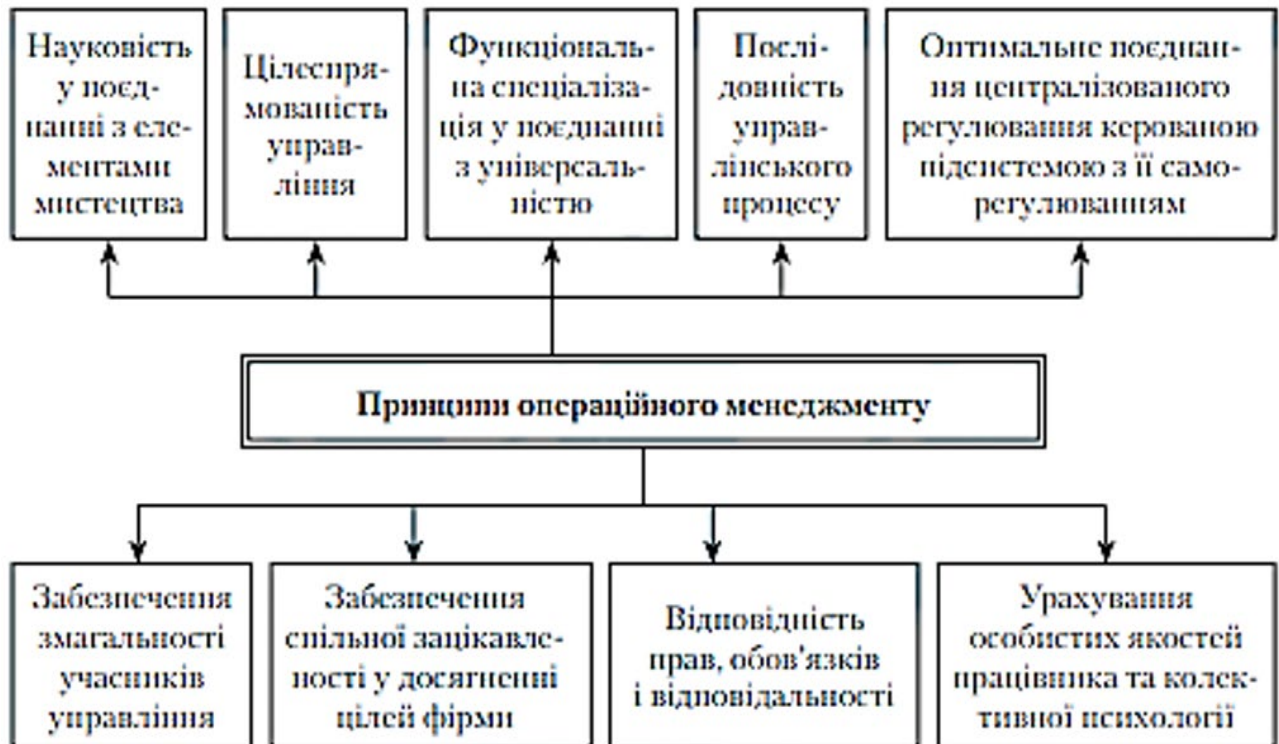


Рисунок 1.4.- Основні принципи операційного управління.

Зазначені принципи доцільно розглянути більш докладно.

1) науковість: керівник під час виконання своїх обов'язків застосовує різні наукові досягнення, але повинен безперервно шукати найкращі варіанти впливу на персонал та умови, що потребують від нього не тільки знання, але навички успішного комунікування та ухвалення раціональних рішень в різних обставинах;

2) планомірність та ціленаправленість управління: керівні кадри повинні підкорятися принципу ціленаправленості, а саме бути спрямованими на вирішення конкретних завдань, діяти задля досягнення конкретної мети;

3) функціональний розподіл праці: даний принцип відображається в тому, що всі суб'єкти керування вимагають підходу, методи якого залежать від спеціалізації. В управлінні персоналом при цьому має застосовуватись певний універсальний принцип, який не спричиняв би галузеві розбіжності, обмеження чи будь-що пов'язане з виконуваними завданнями;

4) послідовність керівного процесу: управлінські системи створюються відповідно до принципу черговості, тобто складові чи етапи, які в нього входять, мають виконуватись в певній послідовності. Нерідко черговість керівних дій має повторювальний характер коли всі вони виконуються знову через деякий час. Повторюваність властива прогнозуванню, звітності, моніторингу, тощо;

5) раціональне комбінування централізованого впливу на керовану підсистему з її самокоординацією. Під час керівного процесу необхідно постійно моніторити стан об'єкту керування, тому особливим правилом операційного управління є досягнення балансу між централізацією та децентралізацією системи;

6) сприйняття індивідуальних характеристик працівника та загальної психології персоналу. Це правило має безпосередній зв'язок з іншими правилами (принципами), без врахування яких самоорганізація стає неможливою, так як вони виступають фундаментом ухвалення індивідуальних рішень;

7) співвідносність зобов'язань, прав і звітності є одним з ключових правил в керівництві. Надмірний обсяг повноважень порівняно з зобов'язаннями веде до самоуправства та беззаконня, а їх нехватка сповільнює і навіть зупиняє управлінський процес.

8) задоволення загальних інтересів всіх учасників керівного процесу в досягненні мети організації реалізується через стимулювання, спонукання та втягування працівників в процес розробки та ухвалення рішень на всіх етапах проектування;

9) створення умов конкурування між учасниками керівного процесу: менеджер має вітати нормальне суперництво (змагання) при заміщенні керівних, кадрових посад.

Одним з ключових принципів створення системи операційного управління організацією є її спрямованість на клієнта за такими основними параметрами, як: якість товарів і надання послуг, розширення повноти та номенклатури продукції і послуг, потреба здійснювати аналіз і анкетні дослідження для вияву запитів покупців і формування довгострокових планів для забезпечення таких запитів.

Таким чином, система операційного управління в бізнес-середовищі організації повинна бути сконцентрована на клієнтах, намагатись підвищити рівень забезпечення запитів покупців, покращити активність праці робітників та економічну результативність організації.

Для того, щоб функціонувати стабільно та безупинно організації потрібно створювати систему погодженого взаємозв'язку між усіма операційними процесами. Окрім того, операційні системи управління повинні змінюватись та пристосовуватись відповідно до змін оточуючого ринкового середовища. Із великої кількості правил операційного керівництва організаціями варто концентруватися на особливих галузевих технологіях і товарах, які створюються саме для підтримки їх стабільної діяльності. Потрібно розуміти, що не всі організації подібні, тому і не всі існуючі технології та ринкові інструменти реалізації їх товарів однакові, тому і не можуть бути універсальними для всіх організацій. Так як успішність кожної організації суттєво залежить від вмінь персоналу, то ідеальну або універсальну структуру операційного управління практично неможливо спроектувати.

Функціонування операційної системи управління націлене на отримання результатів і оптимальності в керівництві будь-якими операціями. В сфері операційного управління ефективність розглядається як конкретний рівень здобуття успіху в визначених операційною системою напрямках. Для конкретного підприємства ефективність полягає в забезпеченні Запитів покупців і одержанні максимального зиску. Ефективність всієї операційної системи описується такими параметрами як обсяг прогнозовано корисного результату (ефекту) та можливість його досягнення за рахунок призначених для цього операційних ресурсів згідно прогнозу. При цьому оптимальність розглядається підприємством як варіант досягнення найвищого рівня ефективності структури в цілому і кожної операції, в тому числі за умови найменших витрат.

Раціональна комбінація в єдиній системі ключових параметрів і правил функціонування організації, зокрема організаційних, економічних, грошових,

операційних, потребує, щоб такий механізм проектувався і функціонував, базуючись на принципах оптимальності операційного управління.

1.2. Особливості операційного управління ресурсами підприємства

Суттєві зміни ринкових умов, які в свою чергу залежать від безлічі факторів, зокрема світових, національних та регіональних впливів, підштовхують підприємства до переосмислення, перепрофілювання та, відповідно, перенацілювання - від одержання максимального зиску до розробки стратегій довгострокової діяльності. Як підсистеми в операційній структурі підприємства виробничо - господарська та фінансова діяльність залежить від великої кількості внутрішніх і зовнішніх параметрів, а результативність загальної структури керівництва характеризується ефективністю конкретних (властивих тільки даній системі) елементів, взаємопов'язуючою ланкою яких виступає підсистема управління ресурсами.

Для забезпечення виконання встановлених завдань в сфері управління ресурсами потрібно застосовувати систему методів стратегічного, тактичного та поточного керівництва. Обов'язковою складовою вказаної консолідованої системи є додержання правил взаємодії, раціональності, економічності, координування, планування та моніторингу.

Зміст операційної складової такої системи відображається в процесі постійної перебудови, коли в черговості технологічних змін ресурси трансформуються в виготовлені товари та надані послуги. Візуально на графіку чи рисунку ці події можна охарактеризувати досить просто - різноманітні затрати трансформуються в результати. Відповідно операційна система уособлює механізм трансформації входів у виходи. При цьому до черги «входів» операційної структури відносять:

- об'єкти операційного функціонування, на яких зосереджені намагання структури під час перетворень (ресурси, споживачі, оплачені замовлення споживачів);

- прийоми операційних функцій;

- кадри.

До переліку «виходів» системи операцій відноситься:

- основна продукція (готові матеріальні товари, надані споживчі послуги у вигляді зміни його стану чи зміни стану його власності);

- другорядна продукція (побічна матеріальна продукція, енергія, інформація, тощо).

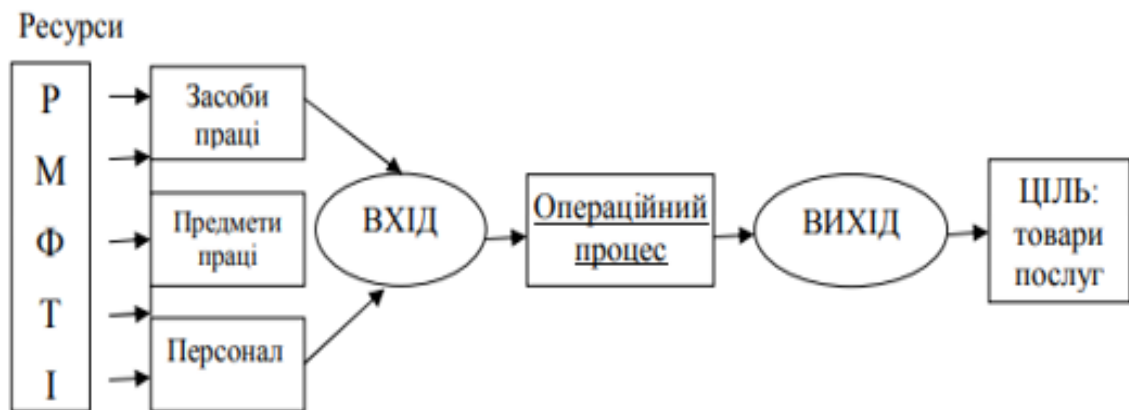


Рисунок 1.5.- Процес трансформації ресурсів підприємства у кінцеву (вихідну) продукцію

В секторі «вхідних» описані 5 складових ресурсного потенціалу, потрібних для діяльності будь-якої організації. До них відносять:

- 1) персонал;
- 2) матеріальні запаси (ресурси);
- 3) фінансові (грошові) ресурси;
- 4) технологічні складові (ресурси);
- 5) інформаційні ресурси.

Об'єктом опікування і хвилювання операційний керівників є стабільність і безперервність функціонування операційної системи, всіх елементів та механізмів які її забезпечують і націлених на реалізацію поставлених підприємством завдань.

Ресурси в операційній системі виступають змінними параметрами виробництва, які характеризуються цінністю, складністю та трансформаційними властивостями, потрібними для обслуговування діяльності і розвитку операційних процесів та отримання прогнозованих результатів.

З метою забезпечення ефективного функціонування здійснення виробничо-господарських операцій, організації повинні мати в наявності необхідні матеріальні, грошові, кадрові та інформаційні ресурси.

Аналіз існуючих джерел економічної літератури не дає чіткої уяви про тлумачення категорії «ресурси підприємства (організації)». Також немає однастайності серед науковців і у розумінні складу і структури ресурсів, тому в процесі аналізу потрібно абстрагуватися та обрати певний перелік ресурсного складу, що буде виступати фундаментом в дослідженнях. В цілому термін «ресурс» можна описати як загальний, різнобічний та міждисциплінарний. Вважається, що етимологічний початок поняття «ресурси» бере з французької мови «ressource» - засіб, допоміжний інструмент, запас чи можливе джерело прибутків. Засоби у цій конструкції розглядаються як певні методи чи способи її впливу для якихось здобутків, а також матеріали, інструменти, механізми потрібні для виконання визначених функцій.

Варто вказати, що в теорії економіки, поряд з категорією «економічні ресурси», застосовується поняття «параметри виробництва чи операційної діяльності». Їх різниця відображається в тому, що ресурси характеризують економічні можливості країни, а параметри операційної діяльності (виробництва) - й тими ресурсами, котрі вже використовуються в операційному процесі. Описана термінологія систематизує базові правила забезпечення ресурсами організації та означає не структуровані ресурси, які пропонує ринок (гроші, земельні ресурси та виконання робіт). Отже, вихідним джерелом ресурсів виступає зовнішнє оточення організації.

Деякі дослідники, поряд з категорією «ресурс» пропонують застосувати категорії - ресурси компанії, фірми чи організації, вказуючи на те, що вони розглядаються як здатність, гроші, вартість, джерела прибутків, які забезпечує

стабільне функціонування підприємства за ключовими напрямками її спеціалізації. Це ще раз підтверджує той факт, що ресурси організації та їх забезпечення є складною системою, яка включає ряд елементів (рисунок 1.6.).



Рисунок 1.6. - Класифікація ресурсного забезпечення організації

Для результативної діяльності організація має конкретизувати та організувати велику кількість взаємозалежних видів операційних процесів.

Процес можна розглядати як діяльність, в якій застосовуються ресурси та трансформуються «входи» у «виходи». Особливістю зазначеного підходу для підприємства є прогнозоване поєднання незалежних процесів в межах однієї системи та моніторинг їх взаємозв'язку. Практика процесного підходу розглядає: бачення і слідування правилам; вивчення процесів з точки зору приросту вартості; отримання підсумків реалізації та результативності процесу (як відношення між отриманими результатами і застосованими ресурсами); безперервний розвиток і удосконалення процесів на основі обґрунтованих досліджень.

За роллю і суттєвістю процеси можна описати з позиції двох точок зору: 1) процеси призначені для формування нових вартостей; 2) процеси призначені для досягнення довгострокових цілей. До здатності формувати нові вартості процеси в свою чергу розподіляють на три види: процеси які прямо приймають участь формуванні нових вартостей; процеси які створюють можливості для формування нових вартостей (як правило процеси керування); супроводжуючі

процеси (всі інші процеси, які не ввійшли до попередньо зазначених двох фігур, це процеси розвитку кадрів, моніторингу та ін.). Процесний підхід до видового розподілу ресурсів гуртується на їх класифікаціях згідно з базовими складовими окремого процесу.

Таким чином, згідно з видовим розподілом, до матеріальних ресурсів зараховують знаряддя (засоби) і предмети праці. В свою чергу предметами праці вважають об'єкти на які націлений операційний процес для їх переробки (трансформації). В результаті кінцевої трансформації предметів праці формується товар (продукт), як підсумок конкретного операційного процесу. Підсумком процесу можуть бути також надані послуги чи виконані роботи. До знарядь праці (засобів) відносять умови реалізації процесу, а також наявні матеріальні і нематеріальні ресурси, які виступають у формі знарядь.

Склад інформаційних ресурсів організації можливо розглядати як комплекс повідомлень які, взаємодіючи, рухаються в межах операційної системи, а також між системою організації та зовнішнім оточенням, що необхідно для керування і моніторингу перебігу виробничо-господарських процесів. Інформація є засобом ліквідації проблеми нестатку обізнаності щодо характеристик та пов'язаності раніше розглянутих складових частин процесу комплектування ресурсами. Також терміном «інформація» описують спеціалізовані інформаційні бази даних, які можуть володіти певною корисністю, сучасністю та оригінальністю.

Системні підходи до максимально результативного застосування потенціалу ресурсів організації базуються на різнопланових методиках та технологіях управління ресурсами, що спираються на наукові принципи керівництва, згідно з якими формування стратегічних планів діяльності організації на ринку розпочинається не з його дослідження, а з вивчення внутрішньої системи ресурсного забезпечення організації та її оцінки. З огляду на це здійснюється аналітичний вибір ринкових методик для забезпечення найкращого розкриття можливостей організації.

В цілому, система забезпечення ресурсами організації розглядається як комплекс постійно повторюваних процесів, до яких відносять такі етапи як отримання ресурсів організацією, застосування ресурсів для досягнення встановлених цілей, одержання результатів як підсумку продуктивної взаємодії ресурсів (рисунок 1.7).

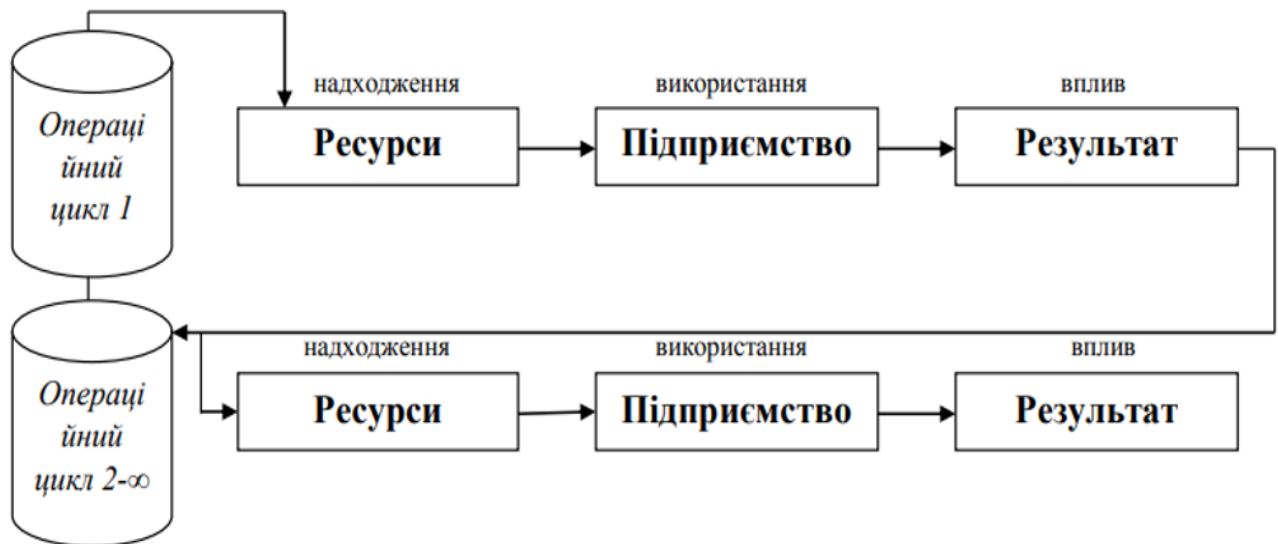


Рисунок 1.7 - Специфіка операційного використання ресурсів організації

Специфічні особливості ресурсів організації слід досліджувати, враховуючи всі існуючі теорії до розгляду їх складу, так як тільки адекватне розуміння про сутнісний зміст та устрій ресурсного потенціалу дозволяє керівництву організації отримати найкращі результати від їх керівної діяльності.

Розвиток теорії управління ресурсами на основі наукових принципів передбачає необхідність об'єктивізації та структуризації базової термінології, конкретизації їх сутності та ліквідації не розв'язаних проблем, встановлення взаємодії між різними її частинами, які сформувалися відносно нещодавно та засновані у первісному трактуванні різновидів ресурсів. Вказані складові мають важливе значення в створенні домінуючих конкурентних позицій та формуванні результативної управлінської системи з комплексним забезпеченням ресурсами організації, а відтак виникає необхідність у структуризації так конкретизації їх сутності. Проведення аналітичних досліджень з питань теорії ресурсного

забезпечення організації дав можливість конкретизувати та сформувати логічні взаємозв'язки між їх структурними частинами (рисунок 1.8).



Рисунок 1.8 - Структура логічного поєднання базових категорій ресурсної теорії

В базову основу описаної структури закладено еволюційну теорію формування і розвитку фундаментальних концепцій ресурсозабезпечення, які створили умови для наукового використання сучасних категорій, які описують визначення структурних частин ресурсів.

Виділення ресурсів, як багатоаспектного економічного класу, характеризується їх системними властивостями та широким спектром напрямків використання. Більше того, аналітики відзначають різницю між середовищем формування ресурсів (для прикладу – новий бренд створюється в ринкових умовах) та сферою їх використання і відображення результатів (сформований бренд використовується підприємством для створення нових цінностей ефективніше ніж небрендовий товар).

Отже, загальною концепцією ресурсної теорії можна вважати те, що ресурси являються основою стратегічних та складно - модельованих конкурентних можливостей організації.

1.3. Методичні аспекти оцінки ефективності операційного управління ресурсами

Спрямованість організації на найбільш результативну діяльність та створення довгострокових конкурентних переваг вважається основним її стратегічним завданням. Відповідно до цього виникає необхідність аргументації та здійснення системних, комплексних дій в сфері керування ресурсами організації. Необхідність практичного випробування теоретичних проєктів, існуючих ресурсних теорій сьогодні є надзвичайно важливим в умовах, коли йде створення сучасного науково-прикладного напрямку, що зветься «теорією ресурсного домінування». Головна ціль практичного втілення ресурсної теорії – це створення результативної системи керування ресурсним забезпеченням організації. З цією метою, як відправну точку можна використовувати одну з фундаментальних моделей стратегічного керування - «ресурси - діяльність - результат» (рисунок 1.9).



Рисунок 1.9.- Теоретична модель функціонування системи «ресурси - діяльність - результат»

Зазначена модель наглядно демонструє засади створення структури керування ресурсами, зокрема встановлення надійних взаємозв'язків між наявними внутрішніми ресурсними можливостями організації із зовнішніми параметрами ринкової системи. Підсумком зазначених взаємозв'язків є забезпечення надійних та довгострокових, домінуючих конкурентних позицій підприємства.

В конкурентних умовах ефективно здійснюють свою діяльність ті підприємства, які вміють результативно застосовувати наявні ресурси, в тому числі виробничі засоби. Від активності та результативності їх застосування залежить окупність інвестицій та ряд інших економічних факторів. Необхідність у встановленні параметрів результативності застосування основних засобів операційної діяльності постає при дослідженні та оцінці функціонування організації, формуванні довгострокових планів, стратегічному і оперативному прогнозуванні, добору кращих моделей рішень операційної сфери. Найважливіша ціль встановлення рівня економічної результативності використання ресурсів - це поліпшення засобів операційної діяльності через кількісне збільшення та якісне покращення знарядь виробництва операційної сфери для отримання в підсумку найбільшого продукування при найменших трудових та фінансових витратах. Оціночні критерії результативності застосування операційних ресурсів не можуть бути якісно відмінними від результативності загальнонаціонального виробництва, фактором економічної результативності їх застосування є зростання продуктивності живої праці. Загальному параметру економічної результативності відповідає комплекс факторів, що дає можливість кількісно розрахувати підсумки, які відображають загальний критерій економічної результативності. При створенні комплексу параметрів ефективності потрібно опікуватися тим, що вони перебувають в постійному русі, розвитку та взаємодії і підпорядковуються загальним принципам трансформації кількісних характеристик у якісні.

Окремі науковці також пропонують власне бачення комплексу показників результативності використання ресурсів, де наприклад, до параметрів які

описують ступінь результативності застосування основних засобів (ресурсів), включити такі:

1) окупність ресурсів чи фондів (фондовіддача) - описує частку загальної кількості виробленої організацією продукції за конкретний період часу, що може бути віднесений на 1 грн. усередненої за рік цінності її загальних фондів. Даний параметр розраховують у грошових або натуральних показниках. Натуральні параметри віддачі фондів мають досить вузьке застосування. Найчастіше їх розраховують з одно продуктивним виробництвом, при цьому для розрахунку застосовують показники, що характеризують трудові вкладення. Також їх використання може бути доцільним у підрозділах, де виробляється обмежена кількість видів товарів.

2) фондоємність виступає параметром, який є зворотнім в своєму значенні до віддачі фондів (фондовіддачі). Він описує ту частку усередненої цінності ресурсів (знарядь праці), що приходить на 1 гривню виробленого організацією товару, розраховується як частка усередненої річної цінності основних знарядь праці до загальної кількості виробленої товарної продукції.

3) рентабельність основних фондів описує ту частину яка співвідноситься з однією гривнею усередненої річної цінності основних фондів.

4) показник економії дії основних засобів. Для розрахунку використовуються параметри усереднення цінності основних фондів та показника динаміки росту загального виробництва:

$$E_{oz} = OZ_1 - OZ_2 * E_{vp} \quad (1.1)$$

де: $OZ_1; OZ_2$ - показники середньої цінності основних фондів в поточному та попередньому періодах;

E_{vp} - індекс загальної кількості виробленої валової продукції.

Поряд з зазначеними параметрами результативності застосування основних фондів використовуються такі параметри як рентабельність інвестицій зроблених в основні фонди. Їх рівень пов'язаний не тільки з віддачою фондів, але із рентабельністю збуту, обсягу (частини) проданого товару в відношенні до загального виробництва. У цілому ж найбільш широко вживаними параметрами

результативності застосування основних виробничих фондів різноманітних організацій вважається їх віддача (фондовіддача), фондоємність і рентабельність різних операційних процесів.

Організація використання наявних ресурсів для формування їх нової властивості - стратегічної вартості для споживачів та господарів (підприємців). Як правило, такі стратегічні ресурси неявні та необмежені і підсумком їх результативної взаємодії, як результату належного керівництва, являється: забезпечення запитів споживачів, конкурентоздатність товару, окупність капіталу, авторитетність, мотивація персоналу, операційна результативність, тощо. Особливе значення у процесі управління вказаними ресурсами відіграє вміння керівництва правильно організувати видовий розподіл існуючих ресурсів, спрямувати існуючі ресурси для виконання робіт з найкращою ефективністю та ін. Для більш впевненого досягнення зазначених цілей в операційній системі використання ресурсів часто застосовують специфічні види аналізу, зокрема цікавий вид аналізу був запропонований Джоном Барні, який має назву - VRIO-аналіз (метод).

Така методика дослідження стратегічних ресурсів дає можливість обґрунтувати ряд перспективних рішень та зменшити невизначеність щодо вартості, дефіциту, консолідованості та інших параметрів застосування ресурсів. Говорячи іншими словами, проведення досліджень за VRIO-методом дозволяє виявити і конкретизувати найбільш важливий стратегічний ресурс серед інших наявних у підприємства. Система досліджень за методом «VRIO» охоплює чотири напрямки-елементи, які окреслюють суть такого аналізу і є абревіатурою, першими буквами англійських слів - Value (вартість), Rarity (рідкість), Inimitability (неповторність, оригінальність), Organisation (організація). Графік, або як ще називають «матриця факторів VRIO досліджень», дає змогу виділити окремі частини ресурсного потенціалу двох видів - з малим та значним стратегічним статусом (позицією). Для встановлення комбінованої оцінки стратегічного положення кожного ресурсу згідно з визначеними критеріями

«VRIO» - методу пропонується застосувати змінену формулу за якою розраховується середнє квадратичне відхилення в статистиці та математиці:

$$R_j = \sqrt{\sum_{i=1}^m (1 - X_{ij})^2}, \quad (1.2)$$

R_i - комбінований параметр;

X_{ij} – середня оцінка i -го ресурсу за j -показником в VRIO дослідження.

Так як найбільше значення оціночного показника за окремим фактором приймають за одиницю, то найбільший стратегічний рейтинг отримає той ресурс, в якого показники всіх факторів рівні одиниці. Такому випадку коефіцієнт має описувати відхилення досліджуваного ресурсу від умовно базового з найбільшим стратегічним рівнем (статусом).

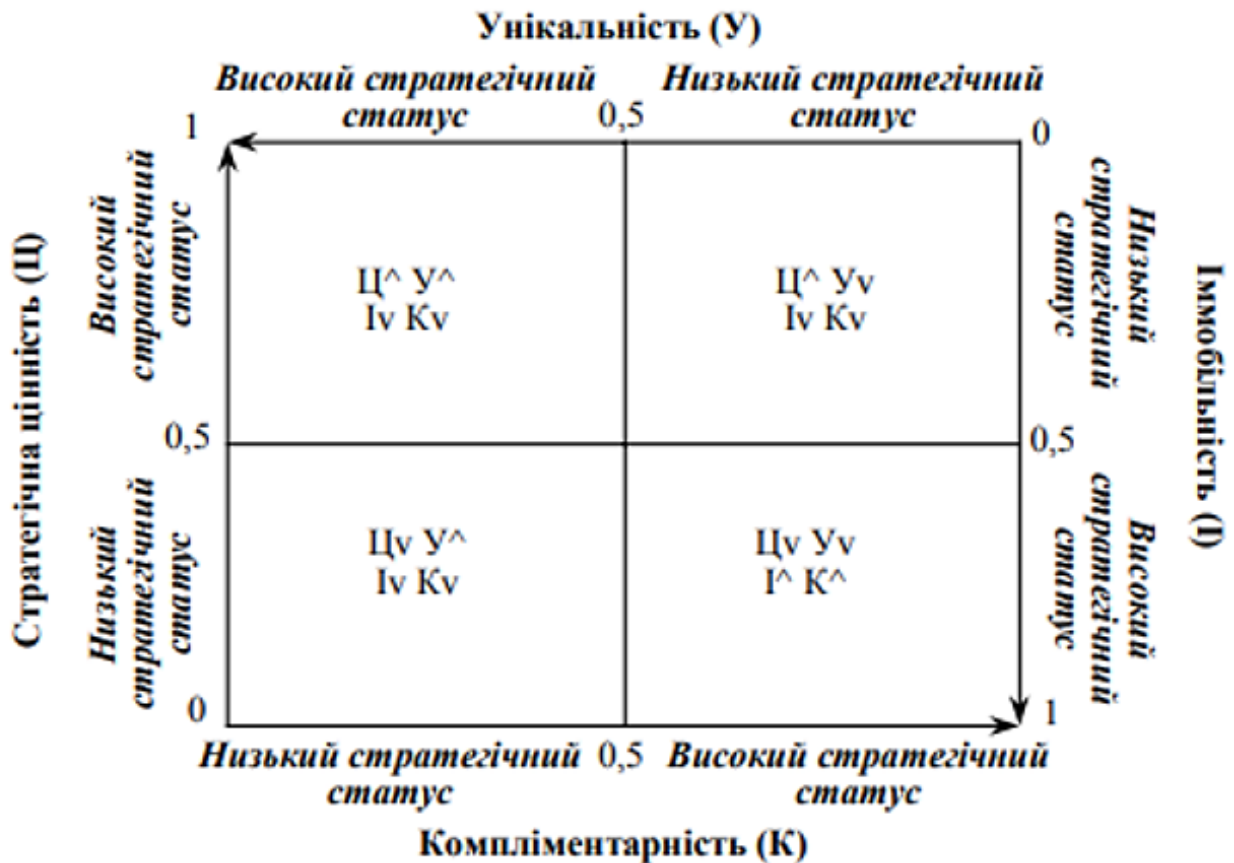


Рисунок 1.10 - Графічна схема (матриця) аналітичного визначення стратегічних ресурсів

Параметричне оцінювання якості за рахунок кількісних показників, потребує створення математичної моделі, яку можна представити як умовний комплекс різноманітних характеристик різних за складністю та значенням. Використання подібних моделей індивідуальних показників різноманітних

характеристик якості, властивих для визначеного об'єкту, дає змогу отримати уявні параметри якості для визначеного об'єкта аналізу. Кількісне оцінювання якості може бути класифікованих і системним. Перше застосовується для дослідження ключових характеристик якості (головної, одиничної), які мають найбільш суттєвий вплив на формування купівельної цінності. При цьому застосування «одиничної» якості не є розповсюдженою практикою, так як найчастіше покуця цікавить комплекс характеристик товару. Системний аналіз виконується, базуючись на комплексі характеристик об'єкту, уособлюючи чи двоетапну структуру процесу: 1) аналіз найпростіших характеристик якості; 2) аналіз складних показників якості в цілому. Так як об'єктом кількісного оцінювання якості виступають ресурси організації, тому дослідити їх можливо тільки застосовуючи комплексний аналіз, який включає різноманітні властивості, структуру і особливості. В даній системі оцінки якості досліджується як конкретна, структурована система характеристик, аналіз якої проводиться на низовому та нульовому ієрархічному рівні структури. Формується своєрідне «ієрархічне дерево» характеристик, кількість рівнів дослідження якого може безмежно збільшуватися, так як параметри всіх елементів досліджуваного «дерева ресурсів» неможливо встановити виключно за рахунок загальних методів (коли існують загальноприйняті вимірники), їх аналіз здійснюється за допомогою експертів. Для експертного аналізу кожної характеристики структури якості може бути застосована шкала якісного аналізу властивостей Харінгтона. Для систематизації різних якостей найважливіших ресурсів організації для системної оцінки окремого рівня «дерева ресурсів» застосовується наступна формула:

$$P_i = (\sum P_{ij}) / n, \quad (1.3)$$

де: $i(0,1-....m)$, m - кількісний перелік рівнів «дерева ресурсів»;

P_{ij} - одиничний параметр j -ї характеристики, яка відноситься до i - го рівня;

n - Обсяг характеристик на i - тому рівні «дерева ресурсів».

Зважаючи на те, що основним завданням керівництва стратегічними ресурсами кожної організації є формування довгострокового попиту на власну

товарну продукцію (сервісні послуги), є сенс здійснення досліджень розвитку характеристика стратегічних ресурсів у взаємодії з кількістю реалізованих товарів, як головного фактору здатності забезпечення довгострокового попиту на продуковані вироби організації.

Дослідження змін системних характеристик якості стратегічних ресурсів та результатів збуту вказує на те, що стратегічній диференціації властиві певні різновиди в параметричних показниках кожної характеристики. В той же час варто встановити чи знаходяться різновиди кожного аналізованого показника (системних параметрів якості стратегічних ресурсів організації) у взаємодії різновидами розмірів реалізації та чи взаємопов'язані системні параметри якості стратегічних ресурсів. З цією метою необхідно застосувати кількісний аналіз, який би зміг точно описати дії факторів на результативні параметри.

Як базова категорія, яка має можливість реальної оцінки рівня структурованості управління організацією, є її підсумкова результативність. Визначення поняття «результативність» можна розглянути з багатьох науково-теоретичних точок зору, але найчастіше вона описується з позиції системного підходу. З зазначеного погляду термінологічна Вона може бути охарактеризована як комплекс загальних цінностей, які мають актуальність в сучасній системі суспільного розвитку і описується як можливість структури до здійснення функції ціноутворення (створення цілей згідно з необхідністю), цілепокладання (застосування соціально позитивних цілей), реалізація мети, економічної раціональності (встановлення визначеного співвідношення між затратами та ефектом), параметричної визначеності (необхідно зважати на внутрішні і зовнішні властивості умов діяльності організації). Таке тлумачення включає комплекс зовнішніх та внутрішніх параметрів результативності. Згідно з ресурсним принципом результативність встановлюється досконалим плануванням та використанням економічних ресурсів в виробничо-господарській діяльності та відображається в одержанні зиску (прибутку, виконанні завдань, тощо), а отже, в зростанні здатності до кращого виконання наступних виробничо-господарських процесів та їх удосконаленні.

Таким чином, підсумок є результатом комплексного комбінування ресурсів в виробничій системі. Логічне поєднання ресурсів організації та результативності його функціонування можна описати схематично (рисунок 1.11).

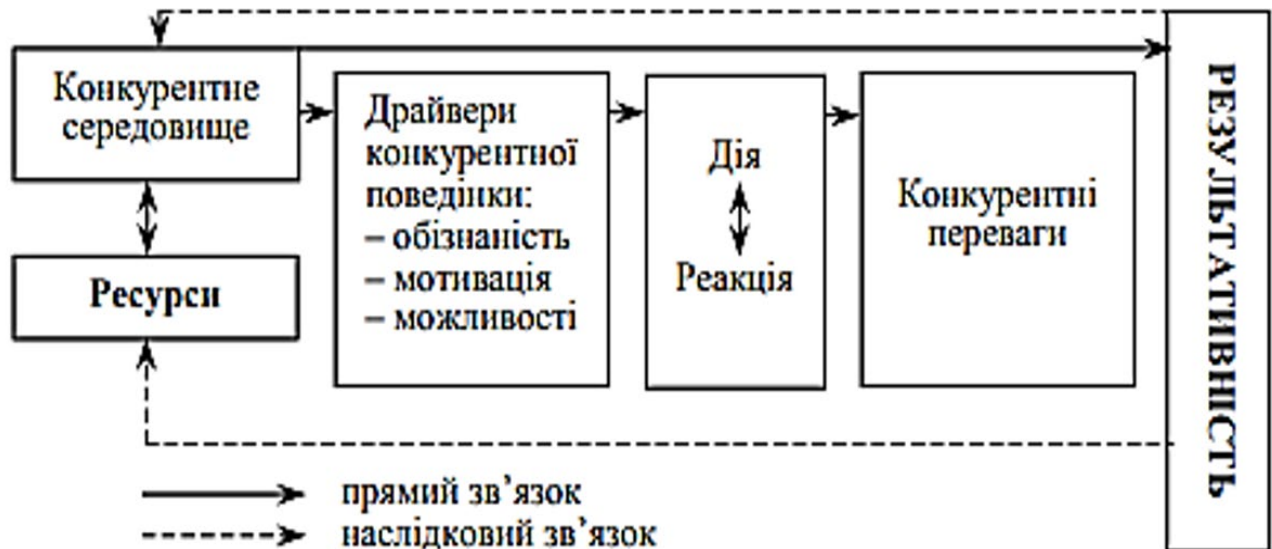


Рисунок 1.11 - Схема логічного взаємозв'язку ресурсів організації та підсумкової результативності її функціонування

Аналіз результативності застосування потенціалу ресурсів та їх віддачі здійснюється з точки зору системи ресурсного забезпечення, та його ключових складових є суттєвою загальною характеристикою оцінки функціонування підприємства. В літературних джерелах категорія «ресурсний потенціал» частіше описується з визначеної, окремої позиції: операційно-господарської; науково-технологічної, економіко-правової, інформаційної, системної, тощо. При цьому немає загального, аргументованого категоріального апарату та опису класифікаційних характеристик окремих видів ресурсного потенціалу організації. Відповідно, зазначені аналітичні параметри дають можливість здійснити оцінку не тільки ступеню результативності застосування ресурсів організації, алеї сформуванати комплексну структуру якісного аналізу ділової активності організації. Відзначимо, що вказані елементи є тільки частиною існуючих модифікації параметричних значень, ґрунтуючись на яких можна зробити висновки про загальну ефективність функціонування підприємства.

Висновки до розділу 1

1. Визначено, що особливість системи операційного управління організацією перебуває у прямій залежності від специфіки виробництва продукції та надання сервісних послуг. Ключовими і провідними складовими операційного управління організацією виступає якість сформованих і запроваджених бізнес-процесів, ефективність та особливості застосування трудових ресурсів.

2. Встановлено, що операційне управління є помірною діяльністю з управління операційними функціями закупівлі необхідних ресурсів, їх переробки в кінцевий продукт з його транспортуванням конкретному клієнту. Головна ціль такого управління - формування підпорядкованих операційних структур через реалізацію специфічних методів і функцій для одержання комерційного результату функціонування організації. Розвиток результативної системи керування виходить з принципу оптимальності прийняття рішень в операційній системі та налагодження взаємозв'язків між окремими параметрами функціонування.

3. В конкурентних умовах ефективно здійснюють свою діяльність ті підприємства, які вміють результативно застосовувати наявні ресурси, в тому числі виробничі засоби. Від активності та результативності їх застосування залежить окупність інвестицій та ряд інших економічних факторів. Загальному параметру економічної результативності відповідає комплекс факторів, що дає можливість кількісно розрахувати підсумки, які відображають загальний критерій економічної результативності.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ РЕСУРСАМИ

2.1. Загальна організаційно – економічна характеристика господарства

Фермерське господарство «Барвінок» розміщується від районного центру за 21 км та 48 км від обласного, за адресою: Дніпропетровська область, Кам'янського району, селище Світлогірське, вул. Лудренко, буд. 9.

ФГ «Барвінок» відноситься до центрального помірно-засушливого, дуже теплого агрокліматичного району. Сума дощових опадів за вегетаційний період складає 240-265 мм, а за весь рік – 420-480 мм. Загальна сума температур за період з показником температури більше 10°C складають 2800-3250 °С, довготривалість цього терміну 165-170 дні. Термін безморозного відрізка часу в середньому складає 140-175 днів. Середня висота сніжного покриву в останні роки - 8-12 см.

Відомо, що серед багатьох факторів, які впливають на ефективність виробництва, чинне місце посідає професійне управління. Професійне управління – це композиція внутрішніх якостей та професійних характеристик людини, яка виконує свої повноваження в організації діяльності. Для детального вивчення впливу управління на операційну діяльність підприємства спочатку проаналізуємо основні показники виробничо-господарської фермерського господарства, склад та динаміку трудових ресурсів, продуктивність праці робітників та їх оплату.

Основою зростання виробництва продукції сільськогосподарського походження та підвищення матеріального добробуту населення є раціональне застосування виробничих ресурсів підприємства.

З урахуванням специфіки виконуваної роботи, в товаристві працюють цехи: рослинництва, тваринництва, механізації та будівництва.

Природні умови господарства при високій культурі землеробства сприятливі для вирощування озимих культур, ячменю, соняшнику, цукрового буряку і кормових культур.

Таблиця 2.1 – Динаміка складу і структури земельних угідь, землезабезпеченість у ФГ “Барвінок”

Показники	2019		2020		2021		2021 у % до 2019
	га	%	га	%	га	%	%
Загальна площа земель	3168	100,0	3205	100,0	3168	100,0	100,0
в т.ч.: с.-г. угіддя	3048	96,2	2952	96,3	2925	96,2	96,0
із них: рілля	3048	96,2	2952	100,0	2925	96,2	96,0
Інші угіддя	120	3,8	120	3,8	120	3,8	100,0
Площа посіву	2360	74,5	1865	58,2	2423	76,5	103,0
Коефіцієнт сільгоспосвоєння землі	0,96	-	0,96	-	0,96	-	100,0
Коефіцієнт розораності землі	1,0	-	1,0	-	1,0	-	100,0
Кількість робітників, осіб	128,0	-	126,0	-	118,0	-	93,0
Припадає на 1 робітника: - с.-г. угідь	23,8	-	23,4	-	24,8	-	105,0
- ріллі	23,8	-	23,4	-	24,8	-	105,0

Проаналізувавши дані таблиці 2.1, ми бачимо, що загальна площа земель залишилась не змінною, а площа сільськогосподарських угідь зменшилася на 4,0 %. В структурі сільськогосподарських угідь значну питому вагу займає рілля. Площа ріллі в 2021 році зменшилася на 4,0 % проти рівня 2019 року. Площа посіву зросла на 63,0 га.

Кількість робітників зменшилася на 10 чоловік, та це ніяк не вплинуло на виробничий процес. Коефіцієнт освоєння не змінився у зв'язку із тим, що загальна земельна площа є рівною площі сільськогосподарських угідь.

ФГ “Барвінок” займається виробництвом як продукції рослинництва так і продукції тваринництва. Напрямок господарства: зерно-молочно-м'ясний.

Рослинництво відіграє важливу роль в економіці господарства.

На сьогодні ФГ “Барвінок” займається виробництвом насіння озимої пшениці, ярового ячменю. Зернові культури займають 40-45% всієї посівної площі господарства. В господарстві наявності 240 га зрошувальних земель. Близько 40-45% посівних площ займають кормові культури.

Характеризувати рівень ефективності виробництва неможливо без визначення спеціалізації господарства. Для цього необхідно розглянути структуру товарної продукції (табл. 2.2) ФГ “Барвінок” за 2019-2021 роки.

Господарство має зерно-молочну спеціалізацію так, як найбільша питома вага в структурі товарної продукції соняшнику -42,1%, молока -35,7 %. В 2021 році питома вага зернових у товарній продукції склала 18,1%, але в планах господарства вирощувати цю культуру в більших масштабах.

Таблиця 2.2 – Динаміка та структура товарної продукції ФГ “Барвінок”

Види продукції	2019		2020		2021		В середньому за 3 роки
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.
Зернові	2280,0	13,9	1246,0	4,5	3630,0	18,1	2385,0
Соняшник	6803,0	41,3	18067,0	64,7	8427,0	42,1	11099,0
Інша продукція рослинництва	145,0	0,9	34,0	0,1	6,0	0,03	61,7
Всього по рослинництву	9228,0	56,1	19347,0	69,3	12063,0	60,3	13546,0
Молоко	6356,0	38,6	7100,0	25,4	7146,0	35,7	6867,3
Приріст ВРХ	794,0	4,8	403,0	1,4	789,0	3,9	662,0
Інша продукція тваринництва	2,0	0,01	179,0	0,6	-	-	75,5
Всього по тваринництву	7152,0	43,5	7682,0	27,4	7935,0	39,7	7589,7
Послуги в с. г.	-	-	902,0	3,2	-	-	902,0
Разом по господарству	16455,0	100,0	27931,0	100,0	19998,0	100,0	21462

Можна сказати, що в господарства є великий потенціал до розширення і збільшення виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції, що в свою чергу сприятиме збільшенню прибутку.

Але для цього потрібна потужна матеріально-технічна база.

Коефіцієнт товарного зосередження виробництва засвідчує ступінь спеціалізації і концентрації підприємства з урахуванням всіх його товарних сфер діяльності. Прийнято вважати, що коли цей коефіцієнт, визначений за товарними сферами в сільському господарстві, не більше 0,20, то підприємство є багатогалузевим, 0,21 – 0,30 – із слабим рівнем спеціалізації, 0,31 – 0,40 – з середнім,), 0,41 – 0,50 – вище середнього, 0,51 – 0,60 – з високим і понад 0,60 – глибоким.

Коефіцієнт товарного зосередження виробництва визначають за формулою:

$$KЗ = \frac{100}{\sum P_{ej} (2Ni - 1)} ; \quad (2.1)$$

де: P_{ej} – питома вага j -ї галузі в структурі товарної продукції, %.

Ni – порядковий номер j -ї галузі (сфери) в ранжованому ряду, побудованому за спадаючою ознакою.

Отже, розрахуємо коефіцієнт зосередження товарного виробництва ФГ “Барвінок”:

$$KЗ = \frac{100}{(2 * 1 - 1) * 59,62 + (2 * 2 - 1) * 35,56 + (2 * 3 - 1) * 26,12} = 0,36$$

Із розрахунків ми бачимо, що господарство спеціалізується на виробництві олійних культур, рівень спеціалізації середній (0,36).

Якщо провести аналогічні розрахунки за показниками зернових то з’ясуємо, що спеціалізація на вирощуванні зернових культур вище середнього (0,44%).

Тобто господарство спеціалізується на вирощуванні технічних та зернових культур, в основному соняшник, зернові.

На сьогоднішній день проводяться заходи щодо підвищення якісних характеристик ґрунтів, адже земля в сільському господарстві виступає і засобом та предметом праці, тому як і на інші виробничі засоби земля зношується і потребує відновлення у вигляді мінеральних та органічних добрив.

Можна сказати, що в господарства є великий потенціал до розширення і збільшення виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції, що в свою чергу сприятиме збільшенню прибутку. Але для цього потрібна потужна матеріально-технічна та кадрова база.

Проаналізуємо річну продуктивність праці в ФГ “Барвінок” за даними таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Рівень річної продуктивності праці в ФГ “Барвінок”

Показники	2019	2020	2021	2021 у % до 2019
Валова продукція в порівняних цінах, тис. грн.: всього	13401,0	17325,0	16631,0	125,0
в т. ч. рослинництво	5915,0	10318,0	7256,0	123,0
тваринництво	1478,0	6103,0	9375,0	635,0
Затрати праці, тис. людино-годин.: всього	150,5	185,56	153,89	103,0
в т. ч. рослинництво	53,9	64,9	53,9	100,0
тваринництво	96,6	120,6	100,0	104,0
Вироблено за 1 люд.-год., грн., всього	89,0	93,4	108,1	122,0
- в т. ч. рослинництво	109,8	158,9	134,6	123,0
тваринництво	15,3	50,6	93,7	613,0
Вироблено продукції на 1 середньорічного працівника за рік, грн.	104695,3	137500,0	140940,7	135,0
- в т. ч. рослинництво	155657,9	245666,7	186051,3	120,0
- тваринництво	21114,3	79259,7	132042,3	626,0

З таблиці 2.3, можна зробити висновок, що валова продукція в порівняних цінах зросла на 25,0 % в порівнянні 2021р. до 2019 р., у тому числі рослинництва

на 23,0%, а тваринництва на 535,0%. Затрати праці зросли на 3,0%, в тому числі в рослинництві залишилися без змін, а в тваринництві зросли на 4,0%.

В ФГ “Барвінок” освоюються та застосовуються нові технології догляду за рослинами, застосовуються найновіші препарати та методи боротьби з шкідниками та хворобами, розробляються свої норми та нормативи, ведуться роботи щодо поліпшення параметрів поживності та вологості, агрофізичних характеристик, захист від ерозії, знищення хвороб та ґрунтових шкідників.

Проаналізуємо ступінь забезпеченості та використання трудових ресурсів за таблицею 2.4.

Таблиця 2.4 – Склад, рівень забезпеченості і використання трудових ресурсів у ФГ “Барвінок”

Показники	2019	2020	2021	2021 у % до 2019
Середньорічна чисельність робітників - всього, осіб	128,0	126,0	118,0	93,0
- в рослинництві	38,0	42,0	39,0	103,0
- в тваринництві	70,0	77,0	71,0	102,0
- адмінперсонал	20,0	7,0	8,0	40,0
Затрати праці– разом, тис. людино-годин	152,2	122,4	179,3	118,0
Трудозабезпеченість, осіб	4	4	4	100,0
Відпрацьовано 1 робітником за рік - всього, людино-годин	1189,2	971,3	1519,9	128,0
Нормативний запас праці, тис. людино-годин	246,4	242,6	227,2	93,0
Коефіцієнт використання робочого фонду часу	0,62	0,50	0,79	49,0

За даними таблиці 2.4, можна зробити висновок, що середньорічна чисельність робітників зменшилася на 7,0%, тобто на 10 чоловік, в тому числі зайнятих у рослинництві зросло на 3,0%, у тваринництві на 2,0%, а адмінперсонал скоротився на 60,0%, тобто на 12 чоловік. Кількість відпрацьованих людино-годин у 2021 році в порівнянні з 2019 роком зросли на 28,0%. Нормативний запас праці скоротився на 7,0 %, а коефіцієнт використання фонду робочого часу на 51,0%.

Мінімізація обробітку з метою зменшення негативного механічного впливу на ґрунт, а також найбільш оптимальне використання матеріально-технічних засобів при вирощуванні культур.

2.2. Забезпеченість підприємства основними виробничими ресурсами та ефективність їх використання

В процесі аналізу необхідно разом з дослідженням динаміки продуктивності праці досліджувати також вплив різних параметрів, які динамічно змінюються. Також для цілковитої уяви про кадровий склад та управління господарством потрібно розглянути організаційну структуру та структуру управління, які схематично в загальному вигляді зображені в додатку А. Урожайність за основними видами культур можна прослідкувати в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Динаміка урожайності культур ФГ «Барвінок», ц/га

Культури	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2021 р. в % до 2017 р.
Озима пшениця	41,6	49,6	44,6	53,3	52,2	125,48
Ярий ячмінь	28,6	30,1	24,3	23,6	25,1	87,76
Кукурудза на зерно	52,7	55,8	64,2	52,7	57,4	108,92
Соняшник	17,5	20,1	11,3	23,4	22,7	129,71

Як видно за останній рік урожайність вирощуваних культур в підприємстві зменшилась лише по ярому ячменю на 12,2 %, по пшениці – +25,5 %, по кукурудзі на зерно – +8,9%, по соняшнику - +29,7%, що говорить про сполучення прибуткових технологій з природними особливостями культур і погодними факторами.

При аналізі зміни валового збору за окремим культурами використовують також способи ланцюгових підстановок або факторний аналіз. За допомогою яких виявляють фактори і ступінь їх впливу на валовий збір.

На валовий збір впливають розмір посівної площі, її структура та врожайність. Вплив цих факторів проаналізуємо за даними таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - **Вплив площі та урожайності на валовий збір зернових культур**

Культури	Посівна площа, га		Урожайність, ц		Валовий збір, ц			Відхилення (+/-), ц		
	2017	2021	2017	2021	2017	2021	У ₀ П ₁	всього	в тому числі	
	П ₀	П ₁	У ₀	У ₁	У ₀ П ₀	У ₁ П ₁			площі	урож.
Озима пшениця	24	20	41,6	52,2	998,4	1044	832	45,6	-166,4	212
Ячмінь	22	18	28,6	25,1	629,2	451,8	514,8	-177,4	-114,4	-63
Кукурудза	22	23,5	52,7	57,4	1159,4	1348,9	1238,4	189,5	79,05	110,45

В господарстві здійснюючи аналіз валових зборів за окремими зерновими культурами та впливу на них змін площі посіву та урожайності відмітимо, що в порівнянні звітнього року до базисного валовий збір зменшився лише по ячменю на 177,4 ц, та збільшився по пшениці і кукурудзі відповідно на 5 % та 16 %. По озимій пшениці валовий збір зменшився на 166,4 ц за рахунок зменшення площ посівів, але за рахунок збільшення урожайності на 212 ц загальний валовий збір культури збільшився. На зменшення валовий збору ячменю вплинуло в більшій мірі скорочення площ посівів, що в 2 рази більше, ніж зниження урожайності. Стосовно валового збору кукурудзу, то тут фактори розподілились порівну, приблизно по 100 ц.

Даний факторний аналіз дозволяє не тільки об'єктивно оцінити результати господарювання, а і побачити невикористані можливості збільшення валового збору продукції.

Валовий збір впливає на розмір товарної продукції в господарстві, остання визначає його економічну ситуацію. Розглянемо в таблиці 2.7 вплив виробництва зернових культур на економіку підприємства.

Таблиця 2.7 - Вплив виробництва зернових культур на економіку ФГ
«Барвінок»

Роки	Питома вага в загальній посівній площі, %	Грошові надходження (виручка), тис. грн.			Питома вага грошових надходжень від зернових, %	
		Всього	В тому числі		до всіх надходжень	до рослинництва
			від зернових	від рослинництва		
2017 рік	55,1	624	366	497	58,65	73,64
2019 рік	51,8	481	305	481	63,41	63,41
2021 рік	51,3	409	242	409	59,16	59,16

В господарстві, як показують дані таблиці питома вага зернових в загальній посівній площі коливається і залишається на рівні 60 %. Питома вага грошових надходжень від зернових культур також зменшується, так до всіх надходжень вона зменшилась з 73,6 % до 59,2 %. Але, в цілому, вирощування зернових культур в ФГ «Барвінок» забезпечує 60 % грошових надходжень. Відмітимо, що обсяг виробництва зернових значною мірою зумовлює рівень виробництва продукції, як тваринництва, так і інших галузей народного господарства, що визначають економічний розвиток як сільськогосподарських підприємств, так і країни в цілому, життєвий рівень населення.

Економічна ефективність вирощування зернових культур пов'язана з двома важливими складовими елементами – собівартістю і прибутком.

Собівартість - це фінансовий вираз затрат організації на виробництво і збут товарної продукції (робіт, послуг). Собівартість вказує на те, у що саме обходиться організації виробництво даного виду продукції і наскільки економічно доцільним воно є в конкретних природних та економічних умовах господарювання. Розрахований показник собівартості дає змогу досліджувати економічне становище організації і виявляти існуючі резерви підвищення ефективності виробничої діяльності.

Проаналізуємо собівартість 1 ц зернових в ФГ «Барвінок» Кам'янського району Дніпропетровської області в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Структура собівартості 1 ц зернових культур

Статті витрат	2017 рік		2019 рік		2021 рік		2021 р. у % до 2017 р.
	грн.	%	грн.	%	грн.	%	
Витрати на оплату праці	6,93	15,9	7,21	17,0	9,14	16,1	101,32
Нарахування на соціальне страхування	2,92	6,7	3,48	8,2	4,77	8,4	163,36
Насіння	4,53	10,4	4,37	10,3	6,25	11,0	137,97
Міндобрива	2,14	4,9	4,62	10,9	2,44	4,3	114,02
Паливо-мастильні матеріали	8,37	19,2	5,17	12,2	10,56	18,6	126,16
Електроенергія	3,58	8,2	3,14	7,4	4,09	7,2	206,96
Амортизація	7,41	17,0	7,00	16,5	9,26	16,3	124,97
Запчастини	1,83	4,2	1,70	4,0	1,99	3,5	108,74
Інші матеріальні витрати	5,89	13,5	5,71	13,5	8,30	14,6	140,92
Собівартість 1 ц	43,6	100	42,4	100	56,8	100	130,26

В господарстві за останні роки спостерігаються значні коливання собівартості зернової продукції. Дані свідчать, що собівартість починаючи з 2017 року неухильно збільшується. Основними причинами її підвищення є: зростання цін на паливо, машини та обладнання, добриво та сировину. В структурі високу питому вагу займають паливо-мастильні матеріали, зарплата та амортизація.

Друга складова, за якою визначається економічна ефективність є прибуток. Важливою економічною категорією, яка властива діяльності підприємств є рентабельність, яка означає доходність, прибутковість підприємств. Тому рентабельність – це важливий показник економічної ефективності сільськогосподарського виробництва, який свідчить про те, що господарство від своєї діяльності одержує прибуток.

Розглянемо на скільки вигідне в ФГ «Барвінок» Кам'янського району займатися вирощуванням зернових культур за даними таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Динаміка рівня рентабельності по зерновим культурам

Рік	Озима пшениця	Ячмінь	Кукурудза на зерно
2017 рік	19,5	21,3	17,6
2019 рік	20,3	-13,6	17
2021 рік	26,4	31,1	18,3
2021 р. до 2017 р.	+6,9 в.п.	+9,8 в.п.	+0,7 в.п.

В господарстві за даний період виробництво зернових культур є рентабельним. В 2019 році нерентабельним для господарства було виробництва ячменю, що пов'язано з технологічними особливостями вирощування цієї культури в господарстві та природними факторами. В цілому в підприємстві спостерігаємо, що вирощування зернових культур є прибутковим та вигідним.

2.3. Дослідження впливу економічних факторів управління основними виробничими засобами на діяльність господарства

Виробництво продукції завжди супроводжується затратами живої та уречевленої праці. Визначенню витрат уречевленої праці перешкоджає складність перерахунку праці, уречевленої в побудовах, техніці, устаткуванні, у живу працю. Тому продуктивність праці вимірюється затратами лише живої праці.

Продуктивність праці – це реальна можливість конкретних робітників виготовляти якусь кількість продукції або виконувати визначений обсяг робіт за одиницю робочого часу. Цей параметр характеризує існуючий рівень прогресу на підприємстві.

Розглянемо на прикладі зернових культур стан продуктивності праці та трудомісткості в ФГ «Барвінок», таблиця 2.10.

Таблиця 2.10 - Динаміка трудомісткості виробництва 1 ц зернових культур

Культури	2017 рік	2019 рік	2021 рік	2021 р. в % до 2017 р.
Затрати праці люд.-год. на виробництво 1 ц:				
озима пшениця	0,38	0,67	0,36	94,7
ярий ячмінь	0,26	0,39	0,24	92,3
кукурудза на зерно	0,35	0,56	0,37	105,7
Вироблено продукції грн. в розрахунку на 1 люд.-год.	32,10	59,25	45,5	141,74

Дані таблиці показують, що продуктивність праці за зерновими культурами в динаміці з 2017 по 2021 рік збільшилась на 41 %. На це вплинуло перш за все збільшення урожайності. Разом з тим просліджується і зменшення такого показника як трудомісткість виробництва зернових культур, крім кукурудзи на зерно.

Розвиток господарства відбувається на основі підвищення економічної ефективності виробництва продукції. За цих умов забезпечується збільшення валової та товарної продукції, зміцнюється матеріально-технічна база галузі, раціонально використовується виробничий потенціал. Розглянемо, який на сьогоднішній день стан економічної ефективності виробництва продукції в ФГ «Барвінок» Кам'янського району Дніпропетровської області спираючись на таблицю 2.11.

Рослинництво – високо механізована галузь, завдяки впровадженню комплексної механізації виробничих процесів та підвищенню врожайності зернових культур продуктивність праці тут закономірно зростає. В 2021 році трудомісткість становить 0,32 люд.-год., що на 3 % менше в порівнянні з 2017 роком.

Таблиця 2.11 - Сучасний стан економічної ефективності виробництва

Показники	2017 рік	2019 рік	2021 рік	2021р. в % до 2017 р.
Рівень товарності, %	93,6	96,9	97,9	104,59
Трудоємність, люд.-год./ц	0,33	0,54	0,32	96,97
Собівартість, тис. грн.	347,32	367,08	241,44	69,52
Прибуток, тис. грн.	149,68	113,92	167,56	111,95
Рівень рентабельності, %	43,10	31,03	69,40	+26,3 в.п.

Важливим показником економічної ефективності виробництва є собівартість продукції. Вона відображає якість роботи підприємства і значною мірою визначає рівень його доходності. Загалом по підприємство її вдалося скоротити на 30 %. Ціни реалізації за цей період підвищились на 42,5%. Вони покривали зростання виробничих витрат і забезпечували досить високу ефективність виробництва зерна. Це дало змогу одержати в 2021 році на 11 % більше прибутку та на 26 відсоткових пунктів рентабельність.

При вивченні розвитку явищ в часі велике значення має послідовність виникнення значень показника. Для цього будуються ряди динаміки, котрі характеризують рух явищ в часі.

При вивченні динаміки використовують статистичні показники: абсолютний приріст, темпи росту та приросту.

Проаналізуємо часовий ряд урожайності зернових культур в ФГ «Барвінок» Кам'янського району на основі даних таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 - Динаміка урожайності зернових в господарстві

Роки	Урожайність зернових, ц/га	Показники динаміки					
		Абсолютний приріст, ц/га		Темп росту, %		Темп приросту, %	
		Баз.	Ланц.	Баз.	Ланц.	Баз.	Ланц.
2017 рік	39,8	-	-	-	-	-	-
2019 рік	46,0	6,2	6,2	115,6	115,6	15,6	15,6
2021 рік	45,1	5,3	-0,9	113,3	98,0	13,3	-2,0

З аналітичних показників динаміки урожайності зернових видно, що урожайність за роками змінювалась не рівномірно: на початку та всередині динаміки вона зростає, а вкінці зменшується. Так, темп приросту спочатку зріс на 15,6%, потім він став поступово зменшуватись на 2,0 %. Є деякі відмінності і за абсолютним показником, так абсолютний приріст (базисний метод) в 2019 році та 2021 році збільшився відповідно на 6,2 ц/га та 5,3 ц/га.

Трендовий аналіз як метод дає змогу виявити чи підвищується, зменшуються чи лишається стабільними рівні динамічного ряду а також дозволяє встановити які обсяги щорічного росту чи скорочення. В разі коли параметри динамічного ряду відхиляються відносно поступово, без різких змін, то в таких умовах використовують вирівнювання за допомогою прямолінійного тренду (рівняння якого наведено нижче):

$$\bar{Y}_t = a_0 + a_1 t \quad (2.1)$$

де: \bar{Y}_t – вирівняний, розрахований загальний теоретичний показник ряду динаміки;

a_1 – значення річного теоретичного показника динамічного ряду, що передуює початку аналітичного дослідження;

a_0 – щорічні середні зміни (зменшення/збільшення) показників фактору;

t – показник номеру року по порядку.

Для встановлення суттєвості та правильності розрахунку параметрів трендових рівнянь потрібно додати фактичні рівні і теоретично розраховані рівні. Їх суми повинні збігатись.

$$\sum Y_{\text{факт}} = \sum \bar{Y}_t \quad (2.2)$$

При використанні рівняння прямолінійного тренду

$$\bar{Y}_t = a_0 + a_1 t \quad (2.3)$$

параметри a_0 і a_1 можуть бути знайдені шляхом розв'язку системи нормалізовани рівнянь:

$$na_0 + a_1 \sum t = \sum y \quad (2.4)$$

звідси:

$$a_0 \sum t + a_1 \sum t^2 = \sum yt \quad (2.5)$$

Підставимо дані нашого підприємства для дослідження варіантних розрахунків відхилень.

Таблиця 2.13. - Варіантні розрахунки відхилень $(\bar{Y}_t - y)^2$ для рівняння тренду

$$\bar{Y}_t = a_0 + a_1 t$$

Вихідні дані		Складові для розрахунку параметрів			
		$\check{Y}_t = a_0 + a_1 t$			
Рік, n	Врожайність пшениці озимої з 1 га, ц, $Y_{факт}$	Номер року по порядку, t	t^2	yt	Розрахункове значення Y_t
2017	41,6	1	1	41,6	45,28
2018	49,6	2	4	99,2	45,77
2019	44,6	3	9	133,8	48,26
2020	53,3	4	16	213,2	50,75
2021	52,2	5	25	261	53,24
Σ	241,3	15	55	748,8	-

Розраховуємо кількісне значення факторів на основі даних табл. 2.13

$$a_0 = \frac{241,3 * 55 - 748,8 * 15}{5 * 55 - 15 * 15} = \frac{2039,5}{50} = 40,79$$

$$a_1 = \frac{748,8 * 5 - 241,3 * 15}{5 * 55 - 15 * 15} = \frac{124,5}{50} = 2,49$$

Розраховане рівняння прямолінійного тренду з коефіцієнтами має вигляд:

$$\bar{Y}_t = 40,79 + 2,49t$$

Змінюючи згідно конкретного року значення параметру « t » визначимо розрахункове значення « \bar{Y}_t » в табл. 2.14

Графік аналітичного вирівнювання параметрів урожайності озимої пшениці за 2019-2021рр. знаходиться у додатку Б.

Кореляційний аналіз - це специфічний метод встановлення і кількісного розрахунку оцінки взаємозв'язку між статистичними параметрами (факторами), які описують конкретні економіко соціальні явища.

Основне завдання досліджень з використанням кореляційно-регресійного аналізу відображається у виявленні тісноти зв'язку між певними ознаками та розрахунку параметрів пропорційності зміни вихідного (результативного) параметру при зміні одного або декількох вхідних (факторних) параметрів.

Відповідно до рівнів залежності двох досліджуваних явищ виділяють дві форми зв'язку:

1) функціональний зв'язок - даний вид зв'язку розглядає тенденцію при якій всім значенням факторних, параметричних ознак (X) у кожному випадку відповідає єдине значення результативної (Y) ознаки. Він чітко проявляється, індивідуально в кожному у випадку, точно і достовірно через використання аналітичних формул.

2) кореляційний зв'язок- це зв'язок який немає чіткої (пропорційної) відповідності між параметрами залежних ознак як, тобто будь-якому значенню факторні ознаки може відповідати певна множина на результативної ознаки. Ключовою характеристикою кореляційних зв'язків виступає регресійне рівняння:

$$Y_x = a \pm bx \quad (2.6)$$

де: X – параметричне факторне значення.

y_x – факторне результативне значення

a – вільний параметр (член) рівняння – умовна точка відліку тренду

b – показник спрямованості регресії

Таблиця 2.14 - Дані про валову продукцію, тис. грн. та відпрацьовано всього тис. люд./год

Показники	2017	2019	2021
Валова продукція, тис. грн.	531	496	418
Відпрацьовано, разом, тис. люд./год.	16,54	8,37	9,18

Параметри для розв'язку регресійного рівняння та розрахунки коефіцієнта кореляції наведені у табл. 2.15.

Таблиця 2.15 - Допоміжна таблиця для визначення параметрів рівняння регресії

Роки	Валова продукція, тис. грн.	Відпрацьвано всього тис. люд./год.	ХУ	X ²	y ²
	X	Y			
2017	531	16,54	8782,74	281961	273,5716
2019	496	8,37	4151,52	246016	70,0569
2021	418	9,18	3837,24	174724	84,2724
Всього	1445	34,09	16771,5	702701	427,9009
У середньому	481,67	102,27	5590,50	234233,67	142,6300

Розв'язок рівняння регресії проводиться з використанням методу найменших квадратів та за допомоги системи нормалізованих рівнянь:

$$\sum y = na + b \sum x \quad \sum yx = a \sum x + b \sum x^2 \quad (2.7)$$

Підставляємо у систему рівнянь необхідні величини з таблиці:

$$34,09 = 3a + 1445b \quad 16771,5 = 1445a + 702701b$$

Поділимо рівняння на коефіцієнти при a :

$$11,36 = a + 481,67b$$

$$11,61 = a + 486,3b$$

$$0,25 = 4,63b;$$

Віднімемо від більшого рівняння менше:

$$b = 0,054$$

$$a = 11,36 - 26,01 = -14,65$$

$$\bar{y}_x = -14,65 + 0,054x$$

Для кількісного опису тісноти зв'язку між параметрами урожайності та собівартістю озимої пшениці, розраховується лінійний парний коефіцієнт кореляції:

$$r = \frac{\overline{XY} - \bar{X} \cdot \bar{Y}}{\sqrt{[\overline{X^2} - (\bar{X})^2] \cdot [\overline{Y^2} - (\bar{Y})^2]}} \quad (2.8)$$

$$r = \frac{5590,50 - 481,67 * 102,27}{\sqrt{(234233,67 - 232006) * (142,63 - 129,13)}} = 0,99$$

Після коефіцієнта визначається коефіцієнт детермінації:

$$R^2 = r^2 \cdot 100\%$$

$$R^2 = 0,98 * 100\% = 98\%$$

Таким чином з усієї сукупності факторів, що впливають на собівартість озимої пшениці, на долю урожайності приходиться 98%.

Висновки до розділу 2

Фермерське господарство «Барвінок» територіально відноситься до Криничанської селищної громади Кам'янського району, що в Дніпропетровській області. Природні умови, які склалися на території господарства, сприятливі для вирощування багатьох сільськогосподарських культур, зокрема - озимих, соняшнику, рапсу, тощо. Загальна земельна площа господарства складає 2876 га, що практично повністю відповідає площі ріллі.

5. Встановлено, що стабільність процесу сільськогосподарського виробництва вимагає від ФГ «Барвінок» забезпечення певного обсягу запасів матеріальних ресурсів. Для господарства матеріальний запас являє собою сукупність речей, предметів та товарів, які призначені для переробки або наступної реалізації або ж перебувають у сфері обігу чи в процесі переміщення від виробника до споживача. Було визначено, що обіговість запасів в сфері рослинництва в межах господарства зросла на 9,2 %, відповідно тривалість обігу вказаних запасів зменшилась на 8,5 відсотків, що викликано зростанням об'ємів виручених коштів від продажу товарної продукції галузі рослинництва більш динамічними темпами (збільшення у 2, 4 рази) ніж ріст розміру запасів рослинницької сфери (у 2, 1 рази).

6. Визначено, що покращити застосування всіх видів матеріальних ресурсів підприємства можливо через активізацію експлуатації виробничих можливостей і основних фондів в наслідок зростання інтенсивності використання та збільшення їх екстенсивного навантаження, дотриманню пропорційності і змінності у роботі матеріальних основних фондів (обладнання) і дієвому процесу контролю.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Оптимізація використання матеріальних ресурсів підприємства

Незалежно від того в якій сфері чи галузі функціонує підприємство, які структурні підрозділи є в його складі, воно в будь-якому разі потребує використання ресурсів. Тому, кожна організація та її структурні підрозділи маючи потребу в ресурсах, перед усе матеріальних, формують систему управління ними, яка б забезпечувала найважливіші потреби. При цьому цілі створення відповідної системи у кожного підприємства чи їх підрозділів можуть бути різними. Так, наприклад служба маркетингу створює свою систему задля надійності замовлення різноманітних матеріальних ресурсів для продажу чи власних потреб, менеджмент цікавиться даною системою для можливості контролю надходження і вибуття ресурсів до виробничо-господарської системи, бухгалтерія цікавиться оцінкою фактичних витрат та їх порівняльною ефективністю, в цілому підприємство зацікавлене в оптимізації, мінімізації та підвищенні ефективності використання наявних ресурсів.

До параметричних показників, які допомагають зменшувати матеріальні затрати в циклі виробничо-господарської діяльності, можна віднести наступні: загальної ваги продукції та частки матеріальних затрат; зменшення невідворотне витрат та повторне застосування відходів і другорядних продуктів у виробничому процесі; корисна ліквідація вторинних ресурсних відходів; перехід від використання натуральних до синтетичних матеріалів.

Важливим аспектом дослідження шляхів підвищення результативності застосування матеріальних ресурсів та пошуку їх розмірів є вивчення аргументованості та слідування правилам витрачання ресурсів, що ґрунтується в основному на нормативно-балансовому способі обліку затрат.

Метою дослідження доцільності та сучасності стандартних норм витрат матеріалів відображається в аналізі діючих основних і тимчасових стандартів, швидкості їх оновлення і ступеню напруги. Порівнюючи нормативні розрахунки, сформовані за тимчасовими нормативами матеріальних витрат, з прогнозованою (основною), розраховують параметри нормування та ефективність діяльності відповідних підрозділів організації в сфері зменшення матеріальних затрат.

Іншою ціллю статистичного дослідження слідування нормативам затрат матеріальних ресурсів є моніторинг норм витрат, що базується на встановленні фактів і розмірів відхилень витрат від діючих норм, а також причин зазначених відхилень та відповідальних за це.

Дослідження невідворотних втрат ресурсів під час виробничо-господарського процесу відображається періодичних змін в загальній кількості відходів. В умовах коли за декілька часових періодів при безперервних матеріальних витратах, але при технологічних змінах процесів виробництва чи переробки обсяг втрат збільшується, Це підтверджує недоцільність та неспівставність існуючих норм, а також недостатню ефективність діяльності підрозділу який відповідає за операційне управління.

Таким чином, найважливішими шляхами дослідження виявлення існуючих можливостей покращення результативності застосування матеріальних ресурсів можна вважати:

- 1) дослідження змін параметрів застосування матеріалів за розрахунковими класами або виробами та ухвалення управлінських рішень в сфері зменшення матеріальних затрат;

- 2) дослідження невідворотних втрат матеріальних ресурсів під час операційної діяльності, встановлення причин та відповідальних, виявлення дії існуючого недотримання норм на загальну вартість товарів, Пошук шляхів стимулювання до раціонального застосування матеріальних ресурсів;

- 3) дослідження норм затрат матеріалів за допомогою їх співставлення з параметрами інших організацій, які виробляють подібну або таку ж товарну продукцію. Для покращення ефективності операційного управління ресурсами,

кожна організація має сформулювати власну, генеральну стратегію, а також допоміжні (функціональні) стратегії операційна стратегія входить до когорти функціональних стратегій організації.

Для кожної організації побудова стратегічної структури (піраміди) розпочинається з формування генеральної (загальної) стратегії, яка уособлює в собі комплексний план діяльності, включаючи всі потенційні здатності організації. Функціональні стратегії є елементами генеральної стратегії організації з огляду на кожне функціональне спрямування.

Відповідно до Принципи побудови загальної стратегічної системи, кожен її нижчий рівень є частиною вищою та в свою чергу частиною генеральної стратегії організації. Тому, всі стратегії які розробляються мають бути систематизовані та узгодженими з принципами генеральної стратегії організації. Так, наприклад фінансова стратегія має бути націлена на максимально ефективне застосування ресурсів організації. Маркетингова стратегія повинна спрямовуватися на просування продукції підприємства до її покупців, а кадрова стратегія націлена на ефективне застосування і розвиток кадрового потенціалу підприємства.

Операційна стратегія розглядає функціональні дії націлені на ефективне застосування наявних техніки та виробничих потужностей організації. Елементами загальної операційної стратегії, з нашої точки зору, можна вважати операційні стратегії нижчого рівня, які в свою чергу можуть бути розподілені на дві групи: 1) група фазового розподілу (операційні стратегії постачання, стратегії печення виробничого господарського процесу, операційні стратегії в системі збуту); 2) група функціонального розподілу (операційні стратегії управління транспортуванням, операційні стратегії управління складськими забезпеченням, операційні стратегії управління запасами ресурсів, операційні стратегії збутової діяльності операційні стратегії супроводження та надання послуг покупцям).

Всі операційні стратегії групи функціонального розподілу є частиною стратегій фазового розподілу, зокрема можна розглянути декілька варіантів такого взаємозв'язку:

- операційні стратегії забезпечення (постачання) націлені на раціоналізацію використання матеріальних ресурсів в сфері забезпечення з найменшими затратами;

- операційні стратегії в виробництві відрізняється від загального господарських стратегії організації тим, що формування виробничого господарського процесу виконують виходячи з мінімізації загальних затрат;

- операційні стратегії в системі збуту відрізняються від загальних маркетингових стратегій мій тим, що забезпечують просування виготовлених товарної продукції до покупців, намагаючись зменшити загальні затрати.

До функціональних стратегій, які є частиною генеральної, комплексної стратегії підприємства відносять наступні:

- операційні стратегії управління транспортуванням націлені на забезпечення переміщення матеріалів з мінімальним затратами;

- операційні стратегії управління складськими забезпеченням спрямовані на побудову складської системи, яка б функціонувала з найменшими затратами;

- операційні стратегії управління в сфері надання сервісних послуг націлені на забезпечення потреб покупців з мінімальними затратами;

- операційна стратегія управління у сфері збуту та виконання замовлень покупців націлені на створення системи просування товарів до покупців з забезпеченням найменших затрат.

Стратегія операційного управління запасами ресурсів, на нашу думку - це підсистема загальної операційної стратегії, яка націлена на її підтримку і розвиток та розглядається через призму довгострокового планування, використання, просування і утримання матеріальних запасів в операційній системі для реалізації поставлених цілей та завдань.

В роботі були опрацьовані підходи до створення операційної системи стратегічного управління запасами ресурсів в ФГ «Барвінок», етапи та зміст цих робіт схематично описані на рисунку 3.1.

Першим етапом операційної системи стратегічного управління запасами є встановлення цілей, завдань та загальної мети стратегії управління запасами

ресурсів.

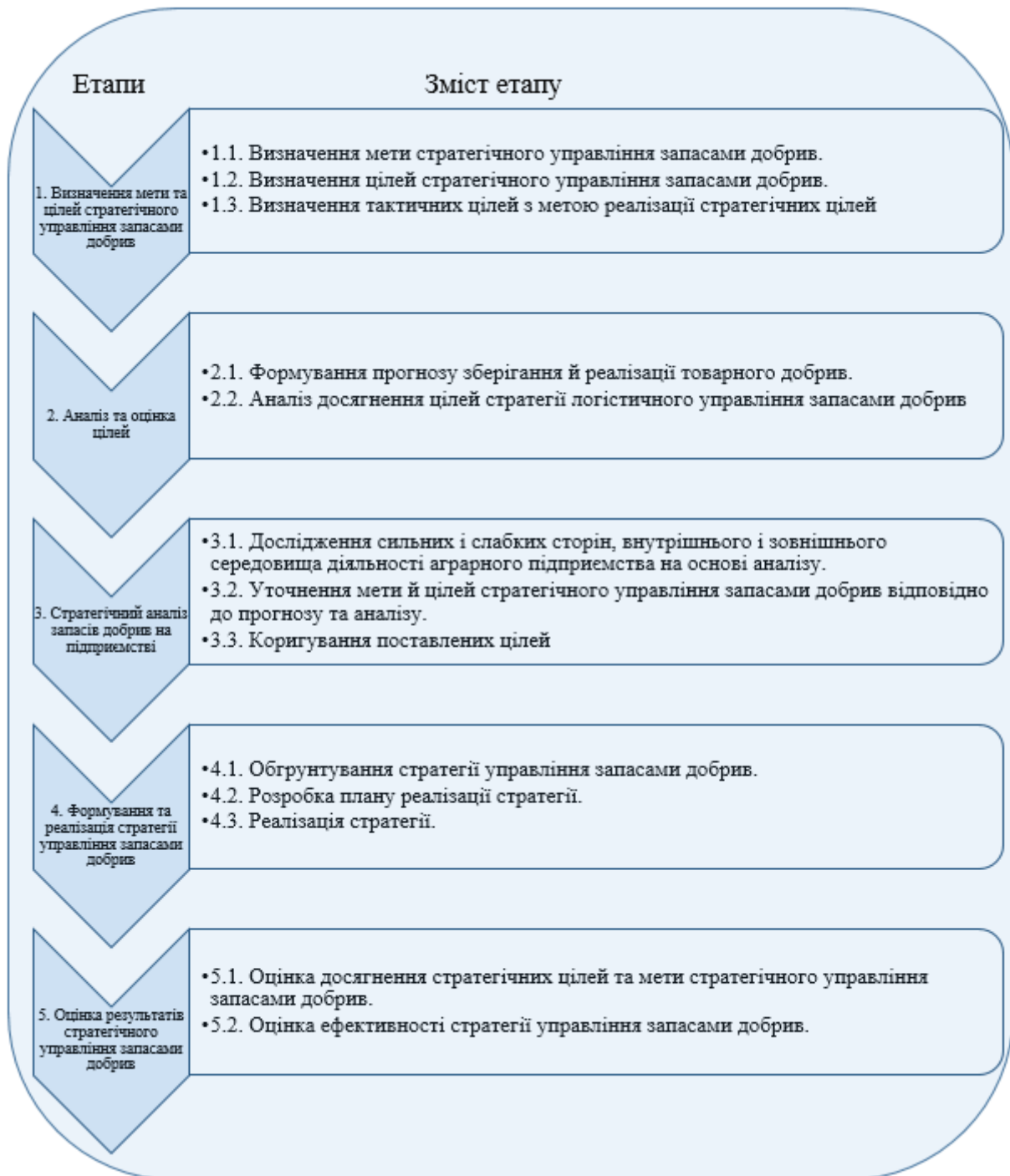


Рисунок 3.1 - Операційний процес стратегічного управління запасами ресурсів (добрив) в ФГ «Барвінок»

Головною ціллю стратегічного управління запасами ресурсів (добрив, зерна та ін.) можна вважати: збільшення прибутковості ФГ "Барвінок», як результат безперервної наявності стратегічних ресурсів; краще забезпечення

Запитів споживачів за наявного рівня запасів; зменшення загальних операційних витрат, як результат зберігання ресурсних запасів.

Так як метою функціонування будь-якої організації в сучасних умовах ринку є прибуток, то однією з головних цілей операційного управління запасами господарства є збільшення виручки від продажу збереженого зерна чи за рахунок використання дешевших добрив, які були куплені раніше за меншою ціною.

Наступним етапом стратегічної системи операційного управління запасами зерна чи добрив є дослідження та оцінка встановлених цілей як результат планування загальної кількості ресурсів що зберігається та відпускається з складських запасів.

Даний етап потребує створення конкретного плану для конкретизації доцільності утримання тих чи інших ресурсних запасів з використанням власних складських площ чи орендованих з точки зору мінімізації затрат на утримання, обсягів необхідних для використання та реалізації, які господарство може розмістити на зберігання та строків використання визначених ресурсів, що дозволяти збільшувати прибутковість організації. Зазначене планування потрібне для встановлення того наскільки ефективною виявиться стратегія в перспективі і чи буде вимагати коригування. Планування при цьому є також засобом прогнозу перспективних обсягів виробничо-господарської діяльності

Частиною цього етапу реалізації операційної стратегії управління запасами в фермерському господарстві «барвінок» є дослідження варіантів забезпечення максимізації доходів від реалізації товарної продукції зокрема зернової, за рахунок їх збереження.

Планування збуту товарних запасів зернової продукції дозволяє проаналізувати варіанти реалізації цілей в перспективі та забезпечує уяву параметрів зовнішнього та внутрішнього оточення які впливають на реалізації завдань згідно з встановленими цілями.

Наступним, 3-м етапом стратегії операційного управління запасами ФГ «Барвінок» є стратегічний аналіз, який забезпечує дослідження можливостей та

перспектив розвитку системи управління запасами та відповідну її оптимізацію, що базується на результатах зазначеного дослідження.

Дослідження господарської діяльності фермерського господарства «Барвінок» передбачає розробку економіко-математичні задачі (моделі) оцінювання операційних запасів ресурсів для найкращого та адекватного їх відображення в процесах функціонування об'єкта господарювання і оперативності ухвалення управлінських рішень. Застосування методів моделювання господарських систем в процесі ухвалення управлінських рішень дозволяє відображати та прорахувати деталі реально існуючих процесів.

Цільовою функцією економіко-математичного завдання (моделі) оптимізації створення та утримання запасів є мінімізація витрат на закупівлю та доставку необхідної кількості ресурсів (посівного матеріалу та добрив) від різних постачальників, що може бути сформульована наступним чином:

$$\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m (c_{ij} + ct_{ij}) * y_{ij} \quad (3.1)$$

де: C_{ij} - ціна одиниці i -го виду ресурсів, що купується у j -го постачальника;

ct_{ij} - витрати на перевезення одиниці i -го виду матеріалів від j -го постачальника;

y_{ij} - кількість i -го виду ресурсів, що купується у j -го постачальника.

Доцільним є створення обмежень для мінімального забезпечення господарства визначеним об'ємом конкретних ресурсів. Математичний вираз цієї потреби матиме такий вигляд:

$$\sum_{j=1}^m y_{ij} \geq D_i \quad i = 1, 2, \dots, n \quad (3.2)$$

де: D_i - необхідний мінімальний обсяг i -го виду ресурсів.

Також, в процесі моделювання доцільно відзначити що різні постачальники ресурсів не завжди види і невичерпного обсязі можуть покрити потреби господарства. Тобто, необхідно виокремити можливості (потужності) кожного постачальника, щодо здатності виконати течії інше замовлення, так як,

за відсутності засобів одного постачальника господарство буде вимушена звернутись до іншого. Математичний вираз зазначених умов набуває вигляду наведеного нижче:

$$y_{ij} \leq F_{ij}, \quad i = 1, 2, \dots, n, \quad j = 1, 2, \dots, m, \quad (3.3)$$

де: F_{ij} - наявна кількість i -го виду ресурсу у j -го постачальника.

Важливим фактором оптимальної вартості запасів ресурсів є витрати на їх переміщення, тобто транспортування. Тому, при побудові моделі варто враховувати територіальне розміщення постачальника, та вартість доставки ресурсів домогосподарства. В разі, якщо вартість доставки значно перевищує різницю в ціні іншого постачальника, то доцільним є закупівля матеріалів постачальника з більшими цінами, але з меншими транспортними затратами. Обмеження (математичне рівняння) з описом зазначених умов матиме наступний вигляд:

$$\sum_{i=1}^n ct_{ij} \cdot y_{ij} \leq CT_j, \quad j = 1, 2, \dots, m, \quad (3.4)$$

де: CT_j – максимально можливий рівень транспортних витрат при купівлі матеріальних ресурсів від j -го постачальника.

Таким чином, економіко математична модель завдання створення операційної системи управління ресурсами підприємства в цілому буде виглядати наступним чином:

$$\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m (c_{ij} + ct_{ij}) \cdot y_{ij} \rightarrow \min \quad (3.5)$$

$$\sum_{j=1}^m y_{ij} \geq D_i, \quad i = 1, 2, \dots, n, \quad (3.6)$$

$$y_{ij} \leq F_{ij}, \quad i = 1, 2, \dots, n, \quad j = 1, 2, \dots, m, \quad (3.7)$$

$$\sum_{i=1}^n ct_{ij} \cdot y_{ij} \leq CT_j, \quad j = 1, 2, \dots, m, \quad (3.8)$$

$$y_{ij} \geq 0, \quad i = 1, 2, \dots, n. \quad (3.9)$$

Описана формулами 3.6-3.9 модель є лінійною задачею економіко-математичне програмування, що призначена для сприяння підприємству закупівлі матеріальних ресурсів в різних постачальників з мінімально можливими затратами. При цьому враховуються умови забезпечення потрібного на даний період господарству обсягу різних видів виробничих ресурсів, наявна кількість кожного виду ресурсів в різних постачальників, з якими співпрацює організація та обсяги затрат на доставку матеріалів і сировини від різних постачальників. Для реалізації економіко-математичні моделі задачі з оптимізацією постачання необхідних ресурсів господарство, скористаємося умовами та інформацією фермерського господарства «Барвінок». Для забезпечення функціонування сфери рослинництва та реалізації одержаних у визначений період часу індивідуальних замовлень споживачів, господарства закуповує добрива та насіння в чотирьох різних постачальників, керуючись метою мінімізація затрат на придбання. Інформація, потрібна для реалізації моделі (формула 5-9 цього розділу) вказані в таблиці 3.1.

Числова модель формування операційних ресурсів господарства з застосуванням наведених даних може бути записано наступним чином:

$$(20+1,3) y_{11} + (10+0,3) y_{12} + (28+3,1) y_{13} + (17+2,1) y_{21} + (11+0,8) y_{22} + (27,5+3,75) y_{23} + (21+2) y_{31} + (11,5+0,7) y_{32} + (28,5+3,7) y_{33} + (21,5+1,2) y_{41} + (11+0,3) y_{42} + (29+3,1) y_{43} \rightarrow (F)_{min}$$

Таблиця 3.1 - Вартість, затрати на транспортування та ресурсні запаси в постачальників ФГ «Барвінок»

Постачальник	Ціна, витрати на транспортування та запаси матеріалів (добрив) у постачальників								
	Аміачна селітра			Суперфосфат			NPK ₂₀		
	c_{ij} , грн.	ct_{ij} , грн.	F_{ij} , ц	c_{ij} , грн.	ct_{ij} , грн.	F_{ij} , т	c_{ij} , грн.	ct_{ij} , грн.	F_{ij} , ц
Постачальник 1	20	1,3	35	10,0	0,3	45	28,0	3,1	350
Постачальник 2	17	2,1	15	11,0	0,8	57	27,5	3,75	400
Постачальник 3	21	2,0	15	11,5	0,7	20	28,5	3,7	330
Постачальник 4	21,5	1,2	17,5	11,0	0,3	40	29,0	3,1	220
Необхідна кількість матеріалів	55			140			1200		

Математичний опис зазначених умов буде виглядати наступним чином:

$$y.11 + y.21 + y.31 + y.41 > 56;$$

$$y.12 + y.22 + y.32 + y.42 > 140;$$

$$y.13 + y.23 + y.33 + y.43 > 1200;$$

$$y.11 < 35,$$

$$y.12 < 45,$$

$$y.13 < 350,$$

$$y.21 < 15,$$

$$y.22 < 57,$$

$$y.23 < 400,$$

$$y.31 < 15,$$

$$y.32 < 20,$$

$$y.33 < 330,$$

$$y.41 < 17,5;$$

$$y.42 < 40;$$

$$y.43 < 220,$$

$$y.11 + y.12 + y.13 < 1200;$$

$$y.21 + y.22 + y.23 < 1600;$$

$$y.31 + y.32 + y.33 < 1300;$$

$$y.41 + y.42 + y.43 < 1200;$$

$$y.11 > 0, \quad y.12 > 0, \quad y.13 > 0, \quad y.21 > 0, \quad y.22 > 0, \quad y.23 > 0,$$

$$y.31 > 0, \quad y.32 > 0, \quad y.33 > 0, \quad y.41 > 0, \quad y.42 > 0, \quad y.43 > 0.$$

Пошук розв'язку такої економіко-математичне задачі (моделі) може бути реалізований засобами системи електронних таблиць Microsoft Excel. В додатку В наведено розв'язок даної задачі. Склад та структура можливостей постачальників наведена на рисунку 3.2.

Витрати на придбання матеріальних ресурсів підприємством за наведених умов становитимуть 40,563 тис. грн., при фактичному рівні показника – 56,35 тис. грн.

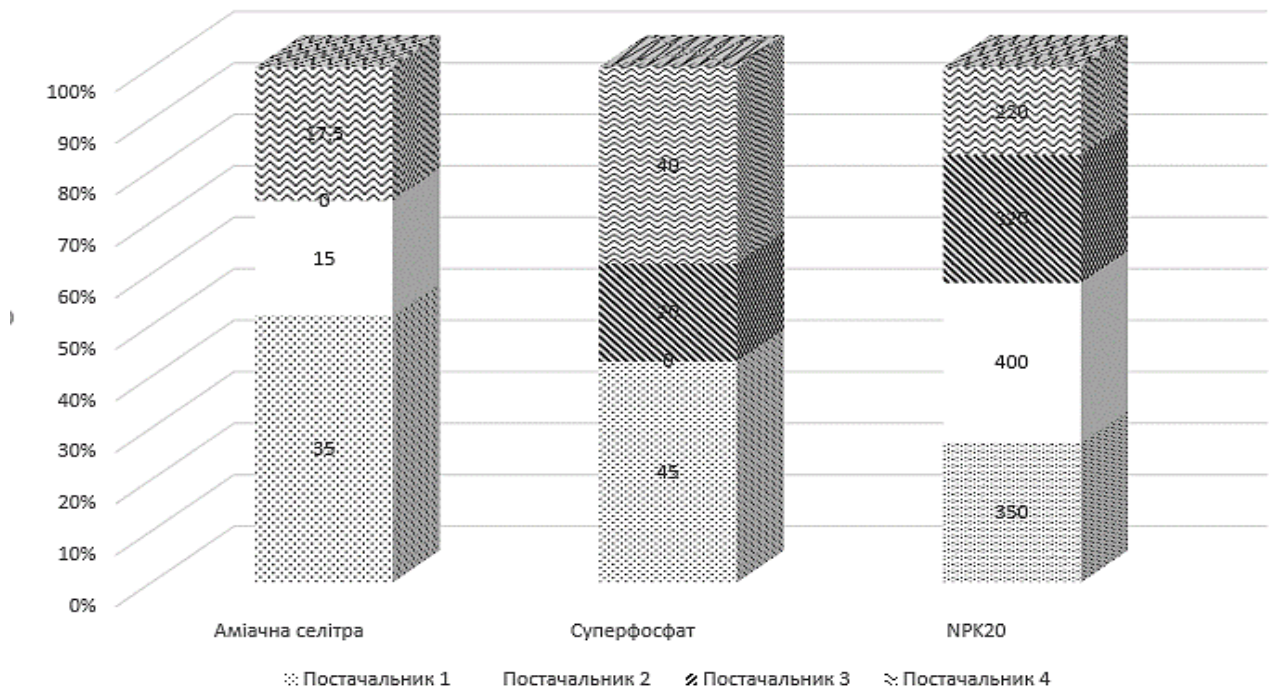


Рисунок 3.2. -. Структура постачання виробничих ресурсів в ФГ «Барвінок» згідно з оптимальним планом

Завдяки розв'язку задачі (реалізації моделі) формування системи забезпечення матеріальними ресурсами господарства одержимо кількісні параметри кожного виду ресурсу, які доцільно закуповувати в різних постачальників, зокрема: аміачної селітри у першого постачальника 35ц, у другого постачальника 15ц, у третього постачальника закупки проводитись не будуть, у четвертій постачальника- 5ц.; суперфосфат у 1-го постачальника - 45 т, у 2-го постачальника -55 т, у 3-го постачальника - 0, у 4-го постачальника - 40 т; NPK у 1-го постачальника - 350 ц, у 2-го постачальника - 400 ц, у 3- го постачальника - 230 ц, у 4-го постачальника - 220 ц.

В результаті розрахованої економіко-математичної моделі формування виробничих запасів підприємства визначається варіант придбання аміачної селітри, суперфосфат та NPK у різних постачальників з оптимальним рівнем витрат на виробничі запаси та доставку. При цьому береться до уваги необхідність забезпечення потрібної на певний час підприємству кількості різних видів ресурсів і враховується наявний обсяг та витрати на транспортування кожного виду матеріалу від постачальників.

Розрахунок і встановлення оптимального рівня запасів дозволяє зменшити

затрати на їх створення, але в цей же час варто враховувати два наступних аспекти:

1) під час організації закупівель сировини матеріалів чи готової продукції в Великому обсязі спрощується оформлення замовлення на партію, гарантійний зобов'язань та підвищується можливість суттєвої знижки. В той же час така ситуація потребує є в наявності суттєво розміру складських територій та стримує обіг обігових засобів;

2) під час дрібних і частих періодичних закупівель протягом тривалого періоду зростає можливість швидкої мобільності капіталу, забезпечується економія на використанні складських площ, інколи зменшуються затрати на оформлення кожної доставки, але в той же час відсутні всі переваги описані в першому випадку.

Як правило, оптимальний рівень запасів перебуває між цими двома характеристиками, що описуються як крайні. Для встановлення оптимального обсягу доцільних запасів сировини чи товарної продукції застосовується наступна система показників:

- обсяг партії, який визначається шляхом ділення планового річного обсягу запасів сировини і матеріалів на кількість партій;

- середньорічний запас – визначається двома основними способами:

$$1) CO3 = N1 + N2 + N3 + \dots + N12 / 12, \quad (3.10)$$

де: $N1, N2, N3 \dots$ – це наявність сировини і матеріалів на кінець місяця;

$$2) CO3 = N_{поч} + N_{кінь} / 2, \quad (3.11)$$

де: $N_{поч}$ – наявність сировини на початок періоду;

$N_{кінь}$ – наявність сировини на кінець періоду.

- витрати зі складування – фіксований відсоток від вартості середньорічного запасу сировини і готової продукції.

- витрати з обслуговування – визначаються як добуток фіксованої суми на одну партію і кількість партій закупівлі сировини та матеріалів.

- загальні витрати – визначаються як сума витрат на запаси та на обслуговування.

У випадку необхідності точних розрахунків розмірів замовлень та наявності необхідної інформації, оптимальний рівень запасів може розраховуватися за формулою:

$$S0 = \sqrt{2C1*b/C2} \quad (3.12)$$

де: $S0$ – найдешевший обсяг замовлення сировини або матеріалів;

$C1$ – разові витрати на транспортування партії сировини або матеріалів, грн.;

$C2$ – витрати на зберігання 1 ц сировини або матеріалів за добу, грн.;

b – добові витрати сировини або матеріалів у виробництві, т.

Користуючись даними ФГ «Барвінок», можна розрахувати оптимальний рівень запасів. Для варіативних розрахунків закупівель і запасів нами обрано насіння соняшника, яке підприємство закуповує кожного року експериментуючи з кількістю партій та їх обсягами. Відомо, що обсяг заготівлі становить в вартісному вимірі 1334 тис. грн., витрати на обслуговування складають 1250 тис.грн., витрати на зберігання становлять 20% від вартості середньорічного обсягу запасів готової продукції.

Таблиця 3.2. - **Оптимальний обсяг запасів посівного матеріалу соняшника в ФГ «Барвінок»**

Показник	Порядковий номер варіанту закупівель				
	1	2	3	4	5
Обсяг запасів продукції, тис грн.	1334,0	667,0	444,7	334,0	267,0
Середньорічний обсяг запасів	667,0	334,0	224,0	167,0	133,4
Вартість середньорічного обсягу запасів	43355,0	21710,0	14560,0	10855,0	8671,0
Витрати на зберігання	8671,0	4342,0	2912,0	2171,0	1734,2
Витрати на обслуговування	1250,0	2500,0	3750,0	5000,0	7500,0
Загальні витрати	9921,0	6842,0	6662,0	7171,0	9234,2

За підсумками розрахунків стало відомо, що сукупні затрати серед всіх варіантів найменші - 6662,0 тис.грн., що свідчить про те, що ФГ «Барвінок», найвигідніше здійснювати запаси готової продукції в розмірі еквівалентному 444,7 тис.грн.

Проведені дослідження показали також, що оцінка виробничих запасів відіграє важливу роль для фінансового успіху ФГ «Барвінок». Для розв'язку проблем раціонального управління операційними запасами варто застосовувати математичні методи та моделі їх оцінювання, що сприятимуть якісному, своєчасному і відповідному встановленню економічно обґрунтованого, нормативного рівня операційних запасів, формуванню загальної стратегії керування організацією та забезпечать зростання ефективності застосування ресурсів для ухвалення відповідних управлінських рішень.

3.2. Удосконалення операційної системи забезпечення діяльності господарства матеріальними ресурсами

Для стабільного забезпечення організації сировиною, матеріальними ресурсами паливо-мастильними матеріалами та іншими необхідними ресурсами необхідно включати в плановий бюджет визначений обсяг обігу нових коштів, які включають засоби пов'язані з новими фондами (запаси товарної продукції, фінансові засоби які потрібні для забезпечення та вільного обігу товарної продукції, фінансових засобів для розрахунків з окремими постачальниками) та грошових коштів що залучені до обігу матеріалів (матеріали необхідні для виробництва господарських потреб, одноразові та малоцінні засоби, ПММ, затрати згідно планів майбутніх періодів). Вірна організація циркулювання обігових засобів пов'язаних з ресурсами, можливе лише при чіткому взаємозв'язку в системі стратегічного планування матеріального та фінансового забезпечення.

Запаси ресурсів - це резерв сировини та матеріалів в господарстві. Ресурсні запаси мають важливе значення в забезпеченні ефективного використання існуючих потужностей виробництва, виступають демпфером при проблемах в постачанні та різких змінах попиту на продукцію.

Якщо зберегти послугу неможливо, то формування і утримання матеріальних запасів та готової продукції є розповсюдженою практикою для застосування їх в процесі виробництва чи супроводу збутової діяльності.

Відповідно, ресурсні запаси виступають суттєвою складовою як в операційній діяльності так і в сфері надання сервісних послуг, як наприклад при збуті у роздріб. Крім цього, часто використовується велика кількість різноманітних видів запасів у вигляді напівфабрикатів, вимірювальних приладів, допоміжних матеріалів, які використовуються на підприємствах.

Практично запаси відіграють ключову роль в забезпеченні оптимального та результативного функціонування більшості організацій. Їх суттєва ціна суттєво підвищує необхідність прогнозування і моніторингу. В організаціях, як правило формується три види різних запасів: 1) готової товарної продукції; 2) сировини і матеріалів (операційних запасів); 3) запаси та напівфабрикати в незавершеному виробництві.

До формування обсягу запасів товарної продукції підприємство спонукає те, що вся продукція часто не може бути масово і одночасно відвантажена покупцям. Необхідний певний період часу для накопичення партії (консолідації), комплектування, упаковки, стикірування, маркування та формування пулу супровідної документації.

В ринкових умовах зазначені запаси можуть виконувати функцію регулятора попиту на ринку та врівноваженості ціни на товари підприємство. Такі запаси інколи навіть називають товарними, так як вони забезпечують функціонування збутової системи. В перелік запасів товарної продукції також включають комплектуючі до продукції, яка виробляється і продається покупцям і супроводжуючи матеріали підприємства, коли вони пропонуються споживачам як додаткова сервісна послуга.

Кожен товар, який перебуває в стані запасу товарної продукції, безперечно може бути переданий споживачеві в будь-який момент. Головна причина формування таких запасів відображається в тому, щоб розділити виробництво і збут для полегшення прогнозування та нівелювання впливу коливань попиту на зміни в кількості та ритмічності функціонування продуктивних потужностей підприємства.

Другорядні причини можуть розглядати інші цілі, зокрема: окупність або ефективність затрат (часто буває доцільно виробити достатньо значну партію товару, навіть за умови коли існуючий попит незначний); існує великий ризик помилок (не враховані побічні продукти діяльності, виготовлена продукція з порушенням строки виконання, скасовані з різних причин замовлення на виробництво, тощо).

Запаси виробництва включають матеріали, які прибули на склад організації, але, при цьому, ще не використовуються у виробництві чи переробці. Такі запаси, як правило утримуються на логістичних складах служби забезпечення і у незначних обсягах безпосередньо біля робочих місць.

Найважливіша причина формування запасів рецепт нестабільність надходження матеріальних ресурсів (встановлюється можливостями транспортних засобів і відстанню переміщення), що не синхронізується з запитами необхідного виду матеріальних ресурсів від виробництва (ґрунтується на технологічних особливостях виробничого процесу).

Розглядаючи запаси сировини і матеріалів часто мають на увазі будь-які заготовлені ресурси, які стають складовими вироблених товарів, при тому, що для трансформації сировини в кінцевий продукт може потребуватись значний обсяг робіт, в той час як в процесі реалізації матеріали являють собою пакунки або рекламні засоби для просування власної бренду чи продукції. В той же час на принципі оперативного управління зберіганням ресурсів не впливають такі особливості запасів.

Система забезпечення ресурсами функціонування організації в по суті має формат звичайного процесу закупівлі умовах ринку. З точки зору постачальника

-це заключна стадія відтворювального процесу, а з точки зору покупця - це стадія, на якій фінансовий капітал чи грошові ресурси трансформуються в одну із складових процесу операційної діяльності. Функціонування організації, як правило націлене на дослідження ринкової кон'юнктури для забезпечення власного виробництва господарського процесу з мінімальними затратами. Менеджери організації базуючись на даних створеного пакету замовлень, розраховують обсяг, якість, послідовність, вартість, строки постачань і постачальників по кожному виду ресурсних потреб, потреб покупців і вимог операційних процесів, що існують в організації та були заплановані до виробництва замовленої продукції.

Важливою умовою вдалої реалізації оперативних планів вважається комплектування виробництва потрібними ресурсами, зокрема енергетичними, матеріальними, технічними та ін.

Процес забезпечення виробництва матеріальними ресурсами націлений на доставку вовняні терміни до складів організації чи прямо до робочих місць матеріальних або будь-яких інших ресурсів, створення умов для їх найкращого застосування, використання побічних, вторинних ресурсів, матеріалів та напівфабрикатів власного виробництва.

Для реалізації встановлених цілей сфері організацію матеріально-технічного забезпечення господарство потрібно безперервно здійснювати такі види робіт:

- здійснення маркетингового аналізу ринку різноманітних постачальників за кожною групою необхідних ресурсів. Обрання постачальника пропонується виконувати за відповідною низькою параметрів: наявність належного досвіду виконання робіт в даній сфері та її ліцензованість; належні характеристики технічного рівня забезпечення виробництва; Імідж та фінансова стабільність функціонування; утримання високого рівня конкурентоздатності товарів; відповідна до характеристик вартість продукції; надійна схема безперебійного постачання;

- встановлення норм що забезпечують потребу визначених видів ресурсів;

- прогнозування матеріально-технічного забезпечення виробничо господарського процесу;
- чіткий облік та моніторинг використання ресурсних запасів;
- підсумковий аналіз результативності застосування ресурсів;
- мотиваційне забезпечення вдосконалення системи забезпечення і використання ресурсів, тощо.

Відповідний формат матеріально-технічного забезпечення, організація обирає базуючись на специфіці використовуваних ресурсів, можливості термінового їх одержання, обсягу пропозицій, вартості та інших параметрів.

Широко розповсюдженим напрямком удосконалення операційного управління матеріальним забезпеченням господарства можна вважати прогнозування потреби в матеріальних ресурсах для формування виробничо-операційних запасів.

Розробка планів щодо процесу створення операційних запасів є частиною з загальної системи управління виробничо-господарської діяльності, елементом планування матеріально-технічного забезпечення, що відображається створені та реалізації комплексного планування економічно обґрунтованого обсягу операційний запасів та забезпечення їх результативного застосування. Матеріальні запаси та запаси сировини мають бути на мінімально необхідному рівні, але їх обсяг повинен забезпечити безперервну діяльність організації.

Розмір операційного, виробничого запасу в кількісних показниках, має задовольнити потребу в безупинному виробничому процесі в організації на визначений термін. Його розрахунок може бути проведений за наступною формулою:

$$P_z = P_{oz} + P_{zm} + P_m + P_n + P_c; \quad (3.13)$$

де: P_{oz} – розмір оперативного запасу;

P_{zm} – розмір запасу в процесі транспортування;

P_m – розмір запасу обумовленого технологією;

P_n – розмір підготовчого запасу;

P_c – розмір страхового запасу.

В умовах ринкових відносин планування в організації операційних запасів базується на сучасних вимогах до забезпечення поставок, створені та застосованні запасів ресурсів на всіх етапах операційного процесу для зменшення сукупних витрат організації. Створення системи забезпечення поставок має задовольнити вимоги підприємства щодо гнучкості, швидкості, мобільності та потрібної результативності функціонування. Дана система створена для компенсації ризиків при нестабільному попиті на продукцію підприємства, у випадку коли підприємство вимушене функціонувати в умовах невизначеності, ймовірності не запланованих витрат та неможливості їх оцінки.

Оцінка ймовірного ризику організації та існуючих умов невизначеності у сфері матеріального забезпечення вважається особливо складним та недостатньо вивченим питанням. В цілому, можна зазначити, що організації доцільна відмовитись від застосовуваної на даний час технології постачання ресурсів, в разі коли ризик знаходиться вище допустимого рівня. Для розрахунків структури обсягу і сукупної вартості ресурсних запасів менеджери часто застосовують один із методів швидкого аналітичного дослідження який називають - «АВС-аналіз».

З загальних позицій розгляду «АВС» метод аналізу є одним зі способів оптимізації, який часто застосовується в різних сферах і галузях функціональної діяльності організацій. Зазначений метод дає змогу вирішити такі завдання:

- виокремити найважливіші напрямки функціонування;
- прямувати ділову активність в напрямку суттєво економічної доцільності і паралельно зменшити затрати ти в інших галузях через ліквідацію непотрібних функцій та видів діяльності;
- покращити результативність організаційних та керівних рішень Через їх цільове спрямування.

Системи операційного управління матеріальними потоками з використанням методу аналізу визначаються і досліджується взаємозалежність та взаємозв'язок таких факторів:

- обсяг і ціна загублених матеріальних ресурсів за окремими категоріями та їх групами;

- обсяг і ціна витрачених матеріальних ресурсів за конкретними категоріями та їх групами;
- чисельність рахунків, сформованих постачальниками і обсяг оплати за ними;
- чисельність постачальників і обсяг їх обігу в системі закупівель підприємства;
- обсяг і ціна конкретних матеріальних ресурсах в межах цінового аналізу.

В умовах класифікаційних принципів та підходів до формування системи управління закупівля мита та утримання складських запасів ABC метод аналізу дає змогу досягнути суттєвого зменшення затрат. Для покращення результативності ухвалених рішень необхідний індивідуалізоване підхід до конкретизації строків і обсягів замовлень в розрізі видів сировини чи матеріалів. Так як зазначений метод аналізу пов'язаний зі значними затратами часу, його доцільно застосовувати виключно там де він матиме найкращий ефект. Виражаючи інакше можна сказати що не доцільно надавати фактором які мають не суттєву роль в операційній діяльності скільки уваги, що і I фактором першочергового значення. Це твердження, яке отримало значного розповсюдження відома як принцип або правило Паретто, на ньому також заснована і методика «ABC аналізу».

Сутність його відображається в тому що на диких видів ресурсів чи товарів загальної їх кількості які реалізуються чи купується або утримується на складах спрямовується суттєва частка ресурсів які використовувались або купували. По відношенню до товарно-матеріальних запасів це означає, що на невелику кількість поставок припадає суттєва частка застосовуваних матеріальних ресурсів.

ABC метод аналізу фактично являє собою варіант моніторингу обсягу запасів, суть якого відображається в Поділлі певної асортиментний номенклатури матеріальних ресурсів на три нерівномірно великих групи, відповідно Ей, бій компасі базуючись на певній, алгоритмічній теорії.

Для встановлення відношення певного виду сировини ресурсу до конкретної групи використовують розрахунковий проміжний параметр:

$$V = \sum C_v - \sum C_k / \sum N_v - \sum N_k \quad (3.14)$$

де: C_v - кумулятивний відсоток ресурсів за їх загальним кошторисом;

C_k - кумулятивний відсоток ресурсів за їх чисельністю.

В залежності яким буде значення розрахованого параметричного показника, він і буде віднесений до визначеної групи.

З метою оптимізації системи операційного управління запасами ресурсів проведемо дослідження з використанням ABC методу аналізу за матеріалами ФГ «Барвінок» за 2021 господарський рік, розрахункова інформація наведена в додатку В. Вихідну інформацію, яку використаємо для досліджень, отримаємо з таблиць розділу 2.

Перед початком аналізу всі запаси записуються у таблиці в порядку зменшення вартості, після цього розраховуємо структуру матеріальних запасів як за вартістю, так і за кількістю.

Для підведення підсумків та формулювання висновків за результатами проведеного аналізу скористаємось інформацією на веденою в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Характеристики груп комбінованого «ABC-XYZ» – аналізу

	А- запас/ресурс	В- запас/ресурс	С- запас/ресурс
«Х»- запас/ресурс	Велика купівельна вартість	Помірна купівельна вартість	Мала купівельна вартість
	Великий ступінь надійності плану споживання	Великий ступінь надійності плану споживання	Великий ступінь надійності плану споживання
«У»- запас/ресурс	Велика купівельна вартість	Помірна купівельна вартість	Мала купівельна вартість
	Помірний ступінь надійності плану споживання	Помірний ступінь надійності плану споживання	Помірний ступінь надійності плану споживання
«Z»- запас/ресурс	Велика купівельна вартість	Помірна купівельна вартість	Мала купівельна вартість
	Малий ступінь надійності плану споживання	Малий ступінь надійності плану споживання	Малий ступінь надійності плану споживання

Як показує проведений аналіз, в групу ресурсів і матеріалів рекомендованих для спеціального стороннього виробництва потрапили такі матеріали, як: матеріали в незавершеному виробництві, сировина і матеріали, малоцінні предмети короткого терміну використання, придбані комплектуючі та напівфабрикати, запасні частини, поточні біологічні активи.

Таблиця 3.4 – Комбінована матриця методів ABC - та XYZ -аналізу

Аналітичні групи	«X»	«Y»	«Z»
«A»		8	1
«B»	5/4/2	6	8/3
«C»			

Отже, до матеріалів, які рекомендовані для власного виробництва згідно з результатами аналізу відносяться - готова продукція та паливо, вони мають середню купівельну вартість і низьку міру надійності прогнозування.

3.3. Прогнозування економічних результатів від впровадження пропонованих заходів

Кожна комерційна організація, незважаючи на її спеціалізацію місію і напрямки розвитку найважливішим завданням власної системи управління вважає ефективність своєї діяльності. Покращення ефективності виробничо-господарської процесу являється ключовим питанням функціонування і виживання в ринковому середовищі. Це пов'язано з тим, що ефективність визначає і забезпечує найбільш раціональне застосування різних видів ресурсів, зокрема фінансових, матеріальних та трудових, необхідних для виробництва товарної продукції.

З огляду на ціль дослідження даної кваліфікаційної роботи, яка полягає в пошуку шляхів удосконалення операційного управління ресурсами, одним із варіантів оцінки ефективності буде досягнення віддачі від матеріальних та фінансових вкладень систему забезпечення та використання ресурсів.

Сутність «ефективності» в широкому розумінні цього терміну визначає порівняння підсумкових результатів (одного чи декількох ефектів) з затратами які понесло підприємства на їх досягнення. При цьому, під поняттям «ефект» найчастіше розглядають економічний підсумок виконаних робіт чи втілених заходів, націлених зростання ефективності операційної діяльності завдяки економії будь-яких операційних ресурсів.

Ефективність виробничої діяльності є реальним економічним поняттям, яке описує є рівень реалізації загальних і часткових завдань і їх результатів для раціонального використання будь-яких видів ресурсів організації. Особливої ваги при цьому набуває ухвалення раціональних економічних рішень, які збиралися на врахуванні потреб і можливостей максимальної кількості сфер господарської діяльності організації. В той же час команда економічна ефективність чи результативність від запровадження окремих організаційних заходів на певних стадіях операційного процесу може проявлятися в різноманітних виглядах і формах.

В результаті проведення досліджень та розрахунку параметрів економічної ефективності удосконалення операційного управління ресурсами фермерського господарства «барвінок», нами було зроблено ряд економічних висновків (таблиця 3.5). Зокрема, встановлено, що зменшення матеріали ємкості виробленої продукції, застосування нових та сучасних деталей матеріалів, запровадження повторного використання побічних (вторинних) ресурсів та відходів, моніторинг і бережливий відношення до наявних ресурсів можна вважати ефективними заходами Ми з удосконалення функціональної діяльності господарство.

Дані підсумкової таблиці вказують на те, що загальні параметри функціонування ФГ «Барвінок» завдяки вдосконаленням, реалізованих в розрахунках кваліфікаційні роботи Ти, можуть суттєво зрости. Так як, Для прикладу, обсяг товарної продукції господарство має зрости на 88 95, 6 тис грн, в той час як операційні затрати на виробництво проданих продуктів розмір

1846,4 тис грн, що буде включати також і затрати на запровадження даної роботи. Прибуток в цих умовах має зрости на 18464, 7 тис. грн.

Таблиця 3.5 - Економічні результати вдосконалення операційного управління ресурсами ФГ «Барвінок» персоналом

Показники	До вдосконалення, 2021 рік	Після вдосконалення, (2024 рік)	Відхилення (+,-)
Валова продукція в порівняльних цінах 2016 р., тис. грн.	42765,00	47035,60	427,60
в т. ч. на 1-го робітника, тис. грн.	175,97	195,76	20,80
Загальні витрати, тис. грн..	36421,50	37063,65	1642,15
Витрати на матеріальні ресурси, тис.грн	26544,98	29096,68	2551,7
Окупність витрат на матеріальні ресурси, грн	1,01	1,35	0,24
Прибуток всього, тис. грн.	6343,5	9971,95	3628,45
Рівень рентабельності, %	61,00	71,20	10,20

Завдяки запланованим вдосконаленням окупність витрат на матеріальні ресурси збільшується на 0,24 грн, що свідчить про те, що кожна вкладена в закупівлю матеріальних ресурсів гривня матиме окупність в розмірі 1,55 грн валової продукції.

Зазначені параметри мають вплинути на покращення підсумкової ефективності виробничі, операційної, збутової та інших видів діяльності господарства в той час як загальний рівень рентабельності досягнення 85,73 відсотки.

Результативність керування затратами вважається одним з ключових факторів ефективної діяльності організації в ринковій системі господарювання. Витрати, як параметр на який мають змогу впливати менеджери підприємства, має суттєву структуру, різну спрямованість, хоч найчастіше їх класифікують розподіляючи на капітальні вкладення та оперативні витрати.

Основним параметром, який визначає сутність управління витратами та пов'язаними з ними ресурсами є розуміння того, що це комплексний процес, який відображається в моніторингу та спрямуванні конкретних витрат згідно з їх призначенням та пошуку шляхів їхнього зменшення.

Резерви зменшення витрат виступають покращення технічного рівня виробничої діяльності, удосконалення технологій мій Вова цінність сфері кума перегляд структурних параметрів та обсягів виробництва товарної продукції, галузева специфіка, тощо.

Все вищезазначене підтверджує доцільність запропонованих заходів з удосконалення операційних параметрів системи управління ресурсами ФГ «Барвінок».

Висновки до розділу 3

1. Проведені дослідження показали, що оцінка виробничих запасів відіграє важливу роль для фінансового успіху ФГ «Барвінок». Для розв'язку проблем раціонального управління операційними запасами варто застосовувати математичні методи та моделі їх оцінювання, що сприятимуть якісному, своєчасному і відповідному встановленню економічно обґрунтованого, нормативного рівня операційних запасів, формуванню загальної стратегії керування організацією та забезпечать зростання ефективності застосування ресурсів для ухвалення відповідних управлінських рішень.

2. З метою оптимізації витрат ресурсів під час закупівель та постачання ресурсів прийняти до використання результати розв'язку задачі (оптимізаційної моделі) формування системи забезпечення матеріальними ресурсами господарство. В підсумку одержимо кількісні параметри кожного виду ресурсу, які доцільно закуповувати в різних постачальників, зокрема: аміачної селітри у першого постачальника 35ц, у другого постачальника 15ц, у третього постачальника закупки проводитись не будуть, у четвертій постачальника- 5ц.; суперфосфат у 1-го постачальника - 45 т, у 2-го постачальника -55 т, у 3-го

постачальника - 0, у 4-го постачальника - 40 т; НРК у 1-го постачальника - 350 ц, у 2-го постачальника - 400 ц, у 3-го постачальника - 230 ц, у 4-го постачальника - 220 ц.

3. Запровадити в практику діяльності результати проведеного ABC/XYZ- аналізу. Розрахунки показали, що серед всіх варіантів найменші сукупні затрати на закупівлю насінневого матеріалу складуть 6662,0 тис.грн., що свідчить про те, що ФГ «Барвінок», найвигідніше здійснювати запаси готової продукції в розмірі еквівалентному 444,7 тис.грн. Як свідчить проведений аналіз, в групу ресурсів і матеріалів рекомендованих для спеціального стороннього виробництва потрапили такі матеріали, як: матеріали в незавершеному виробництві, сировина і матеріали, малоцінні предмети короткого терміну використання, придбані комплектуючі та напівфабрикати, запасні частини, поточні біологічні активи.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На підставі проведених досліджень виробничо-господарської діяльності ФГ «Барвінок» та його системи операційного управління ресурсами можна зробити висновки та обґрунтувати наступні пропозиції:

1. Визначено, що особливість системи операційного управління організацією перебуває в прямій залежності від специфіки виробництва продукції та надання сервісних послуг. Ключовими і провідними складовими операційного управління організацією виступає якість сформованих і запроваджених бізнес-процесів, ефективність та особливості застосування трудових ресурсів.

2. Встановлено, що операційне управління є планомірною діяльністю з управління операційними функціями закупівлі необхідних ресурсів, їх переробки в кінцевий продукт з його транспортуванням конкретному клієнту. Головна ціль такого управління - формування підпорядкованих операційних структур через реалізацію специфічних методів і функцій для одержання комерційного результату функціонування організації. Розвиток результативної системи керування виходить з принципу оптимальності прийняття рішень в операційній системі та налагодження взаємозв'язків між окремими параметрами функціонування.

3. В конкурентних умовах ефективно здійснюють свою діяльність ті підприємства, які вміють результативно застосовувати наявні ресурси, в тому числі виробничі засоби. Від активності та результативності їх застосування залежить окупність інвестицій та ряд інших економічних факторів. Загальному параметру економічної результативності відповідає комплекс факторів, що дає можливість кількісно розрахувати підсумки, які відображають загальний критерій економічної результативності.

4. Фермерське господарство «Барвінок» територіально відноситься до Криничанської селищної громади Кам'янського району, що в Дніпропетровській області. Природні умови, які склалися на території господарства, сприятливі для вирощування багатьох сільськогосподарських культур, зокрема - озимих,

соняшнику, рапсу, тощо. Загальна земельна площа господарства складає 2876 га, що практично повністю відповідає площі ріллі.

5. Встановлено, що стабільність процесу сільськогосподарського виробництва вимагає від ФГ «Барвінок» забезпечення певного обсягу запасів матеріальних ресурсів. Для господарства матеріальний запас являє собою сукупність речей, предметів та товарів, які призначені для переробки або наступної реалізації або ж перебувають у сфері обігу чи в процесі переміщення від виробника до споживача. Було визначено, що обіговість запасів в сфері рослинництва в межах господарства зросла на 9,2 %, відповідно тривалість обігу вказаних запасів зменшилась на 8,5 відсотків, що викликано зростанням об'ємів виручених коштів від продажу товарної продукції галузі рослинництва більш динамічними темпами (збільшення у 2, 4 рази) ніж ріст розміру запасів рослинницької сфери (у 2, 1 рази).

6. Визначено, що покращити застосування всіх видів матеріальних ресурсів підприємства можливо через активізацію експлуатації виробничих можливостей і основних фондів в наслідок зростання інтенсивності використання та збільшення їх екстенсивного навантаження, дотриманню пропорційності і змінності у роботі матеріальних основних фондів (обладнання) і дієвому процесу контролю.

7. Проведені дослідження показали, що оцінка виробничих запасів відіграє важливу роль для фінансового успіху ФГ «Барвінок». Для розв'язку проблем раціонального управління операційними запасами варто застосовувати математичні методи та моделі їх оцінювання, що сприятимуть якісному, своєчасному і відповідному встановленню економічно обґрунтованого, нормативного рівня операційних запасів, формуванню загальної стратегії керування організацією та забезпечать зростання ефективності застосування ресурсів для ухвалення відповідних управлінських рішень.

Зроблені висновки створили основу для таких пропозицій:

1. З метою оптимізації витрат ресурсів під час закупівель та постачання ресурсів прийняти до використання результати розв'язку задачі (оптимізаційної

моделі) формування системи забезпечення матеріальними ресурсами господарство. В підсумку одержимо кількісні параметри кожного виду ресурсу, які доцільно закуповувати в різних постачальників, зокрема: аміачної селітри у першого постачальника 35ц, у другого постачальника 15ц, у третього постачальника закупки проводяться не будуть, у четвертій постачальника- 5ц.; суперфосфат у 1-го постачальника - 45 т, у 2-го постачальника -55 т, у 3-го постачальника - 0, у 4-го постачальника - 40 т; NPK у 1-го постачальника - 350 ц, у 2-го постачальника - 400 ц, у 3- го постачальника - 230 ц, у 4-го постачальника - 220 ц.

2. Запровадити в практику діяльності результати проведеного ABC/XYZ- аналізу. Розрахунки показали, що серед всіх варіантів найменші сукупні затрати на закупівлю насінневого матеріалу складуть 6662,0 тис.грн., що свідчить про те, що ФГ «Барвінок», найвигідніше здійснювати запаси готової продукції в розмірі еквівалентному 444,7 тис.грн. Як свідчить проведений аналіз, в групу ресурсів і матеріалів рекомендованих для спеціального стороннього виробництва потрапили такі матеріали, як: матеріали в незавершеному виробництві, сировина і матеріали, малоцінні предмети короткого терміну використання, придбані комплектуючі та напівфабрикати, запасні частини, поточні біологічні активи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О.В. Організаційно-економічні проблеми управління виробничих системами. Харків: Основа, 1996. 263 с.
2. Белінський П. І. Менеджмент виробництва та операцій: підручник / П.І.Белінський. Чернівецький нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. - К.: Центр навчальної літератури, 2005. - 623 с.
3. Білоконенко Г.В. Сутність та зміст соціально-економічного потенціалу виробничої організації /Г.В. Білоконенко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії і практики. – 2012. – N 3(19). – с.80-98.
4. Білявський В.М. Характеристика сутності управління операційною системою підприємства. Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Серія «Економічні науки». 2013. Вип. 36. С. 43–51.
5. Бойко Є. М. Сучасний стан та проблеми процесу формування фінансових ресурсів підприємства в Україні / Є. М. Бойко // Молодий вчений. – 2016. – № 5. – С. 15-18.
6. Бондаренко Н. М. Організація внутрішнього контролю запасів на підприємстві [Електронний ресурс] / Н. М. Бондаренко, Г. С. Сімон // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. - 2017. - Вип. 23(2). - С. 97-100. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_23\(2\)__23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_23(2)__23)
7. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент: Навчальний посібник. За редакцією В.О. Василенка. Київ: ЦУЛ, 2003. 532 с.
8. Васильєва Н. К. Економіко-математичне моделювання в сільському господарстві: навч. посібник / Н. К. Васильєва ; Дніпропетр. держ. аграр.-екон. ун-т. - Дн-ськ : Біла К. О., 2015. - 155 с.
9. Вдосконалення управління фінансовими ресурсами підприємства на сучасному етапі розвитку економіки України / П. П. Гаврилко // Вісник

Одеського національного університету. Серія: Економіка. - 2016. - Т. 21, Вип. 3. - С. 131-134.

10. Верхоглядова Н.І., Письменна О.Б. Класифікація ресурсів та її значення для управління ресурсозбереженням. / Верхоглядова Н.І., Письменна О.Б.// Інвестиції: практика та досвід. 2015. №16. С. 27-31.
11. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шкапова О.М. Менеджмент в організаціях: Навчальний посібник. – К.: «Кондор» – 2004. – 598 с.
12. Володькіна М. В. Економіка промислового підприємства. Навчальний посібник/ М.В. Володькіна // - К.: ЦНЛ, 2004. - 196 с.
13. Воронін О. Визначення показників економічної ефективності виробництва на основі модифікації ресурсного підходу / О. Воронін // Економіка України. – 2009 р. - № 10 – С. 29 – 33
14. Воронкова В.Г., Беліченко А.Г., Желябін В.О. та ін. Операційний менеджмент : навчальний посібник./ В.Г. Воронкова, А.Г. Беліченко, В.О. Желябін та ін. –Львів: Магнолія.- 2006, 2009. 438 с.
15. Гевко І. Б. Операційний менеджмент : навч. посіб. / І. Б. Гевко. – К. : Кондор, 2005. – 228 с.
16. Зайченко О., Кузнецова В. Управління людськими ресурсами. Івано-Франківськ: Лілея НВ, 2015. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/uprav_l_resurs.pdf.
17. Іванова В.Й. Операційний менеджмент у системі управління організацією: навч. посібник/ В.Й.Іванова, О.М. Тімонін, К.В. Лавріна. – Харків: ХНЕУ, 2011. – 160 с.
18. Капінос Г. І. Операційний менеджмент [текст]: Навч. посіб./ Г. І. Капінос, І. В. Бабій – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 352 с.
19. Климова О. С. Амортизаційний фонд як джерело самофінансування сільськогосподарських підприємств / О. С. Климова // Агросвіт. - 2014. - №9. – С. 43-48.

20. Клокар О. Еволюція теорії відтворення факторів виробництва та її особливості в аграрній сфері / О. Клокар // Техніка і технології АПК. - 2014. - №6. - С. 16-21.
21. Копчикова І.В. Сутність та основні напрямки розвитку операційної діяльності торговельних мереж. Вісник Чернігівського державного технологічного університету. № 3 (75), 2014. С. 141–148.
22. Костецький Ю.М. Сфери менеджменту/ Ю.М. Костецький. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://libfor.com/index.php?newsid=994>.
23. Коцко Т.А. Операційний менеджмент: навчально-методичний комплекс дисципліни: навчальний посібник./ Коцко Т.А. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2019. – С. 120.
24. Кравченко В.О. Менеджмент : навчальний посібник. Одеса : Атлант, 2018. С. 165.
25. Кузьмін О. Є. Місце управління виробничими запасами в системі управління підприємством / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, Л. М. Ганас, Л. С. Ноджак //Бізнес Інформ. - 2017. - № 11. - С. 465-471.
26. Курінна О. В. Теоретичні аспекти формування та використання фінансових ресурсів підприємства /О.В.Курінна // Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Економіка. – 2013. – Вип. 2. – С. 140 - 148.
27. Куць Т. В. Методи оцінки виробничих запасів підприємства. [Електронний ресурс] / Т. В. Куць, С. А. Басиста // Молодий вчений. - 2017. - № 12. - С. 690-693. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_12_160
28. Кушнірук В.С. Операційний менеджмент: опорний конспект лекцій./ Кушнірук В.С. / Миколаїв: МНАУ, 2017. - С. 124.
29. Лапа А. Є. Фінансові ресурси підприємства та їх оптимізація / А. Є. Лапа // Молодіжний науковий вісник УАБС НБУ, Серія: Економічні науки, № 4/2013. – С. 289 – 297.
30. Литвинець Л. Ф. Операційний менеджмент : конспект лекцій для студ. напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент » ден. та заоч. форм навч. / Литвинець Л. Ф. – К. : НУХТ, 2009.- 107 с.

31. Логвин О.О. Поняття та сутність запасів у логістичній системі виробничого підприємства [Електронний ресурс] /О. О. Логвин //Управління розвитком.- 2013.-№ 12. - С. 129-131. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_12_58
32. Ломоносов Д. А. Сутність поняття «стратегія» та його відмінності від тактики й оперативних дій / Д. А. Ломоносов // Економічні інновації. – 2011. – Випуск 45. – С. 158-162.
33. Лопатенко Л. О. Операційний менеджмент: [Конспект лекцій]. — К. : МАУП, 2007. - 128 с.
34. Малій О. Г. Фінансові ресурси підприємств та джерела їх формування: теоретичні аспекти / О. Г. Малій // Актуальні проблеми інноваційної економіки. – 2016. – № 2. – С.71 – 74.
35. Масленніков О. Ю. Стратегія зростання обсягів виробництва і реалізації продукції підприємства / О. Ю. Масленніков, М. В. Андрощук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.2. – С. 215- 219
36. Мельник А. Управління ресурсами території в контексті європейської та національної політики регіонального розвитку. Вісник Тернопільського національного економічного університету. № 3. 2018. С. 7-21.
37. Микитенко Н. Особливості проектування операційної системи у сфері послуг / Н. Микитенко // Вісник КНТЕУ.- №4. – 2009. – С.54-59.
38. Михайловська О.В. Операційний менеджмент. Навчальний посібник./ О.В. Михайловська. – К.: Кондор, 2008. – 550 с. – С.71-79
39. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посібн. / А. П. Міщенко. – К. : Центр навч. літ-ри, 2004. – 336 с.
40. Некрасов Я.С. Історія економіки операційного менеджменту. Ефективна економіка. [Електронний ресурс] - Режим доступу: [/http://economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=393](http://economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=393) (дата звернення: 17.03.2020).
41. Никифорова В.Г., Сорока О.В. Трудовий потенціал управлінських кадрів: формування та розвиток: монографія / МОН України. Одеський держ. економічний унів-тет. Одеса, ПАЛЬМІРА, 2009. 207 с.

42. Омеляненко Т. В. Операційний менеджмент : навч. посіб. / Т. В. Омеляненко. – К. : Київ. нац. екон. ун-т, 2009. – 478 с.
43. Омеляненко Т.В., Осокіна А.В. Операційний менеджмент: презентаційний курс : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2016. С. 197.
44. Операційний менеджмент : навчальний посібник / [В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко, В. О. Желябін та ін.]. – Львів : «Магнолія 2006». , 2009. – 438 с.
45. Пасічник В. Г. Організація виробництва: навчально-методичний комплекс для студентів економічних спеціальностей усіх форм навчання / В. Г. Пасічник, О. В. Акіліна; Ін-т муніципального менеджменту та бізнесу. - К.: Центр навчальної літератури, 2005. - 293 с.
46. Пилипенко С. Виробничий менеджмент: Конспект лекцій / Харківський національний економічний ун-т. — Х. : ХНЕУ, 2006. — 80с.
47. Плотніченко С.Р., Безверхня Ю.В. Операційний менеджмент в системі управління підприємством. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). № 1(30), 2016. С. 59–61.
48. Ратушняк О.Г. Операційний менеджмент: електронний навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2016. С. 243.
49. Руденко Ю.С. Логістичне управління ресурсами в операційній системі підприємства./ Ю.С. Руденко // Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Дніпро, 20 вересня 2022 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2022. – С. 115-119.
50. Рябчикова Д.А., Коваленко Н.В. Операційний менеджмент сучасного підприємства. Дні науки–2017: Збірник матеріалів ІХ регіональної науково-практичної конференції, 16–17 травня 2017 р., Покровськ: Індустріальний інститут ДВНЗ ДонНТУ, 2017. 295 с. С. 151–153.
51. Севостьянова С. Виробничий менеджмент: Навч. посіб./ С. Севостьянова. — Донецьк : ТОВ "Юго-Восток, Лтд", 2002. — 341с.

52. Соснін О. С., Казарцев В. В. Виробничий і операційний менеджмент: Навч. посіб. / Соснін О. С., Казарцев В. В. / Європейський ун-т. – 2-ге вид. – К. : Видавництво Європейського ун-ту, 2002.
53. Старченко Г.В. Операційний менеджмент./ Старченко Г.В., Калінько І.В., Косач І.А. - К.: Кондор, 2015. 230 с.
54. Сумець О.В. Ключові аспекти сучасної парадигми операційного менеджменту./ О.В. Сумець // Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. 2018. Vol. 4. No. 3. P. 129–147.
55. Ткачова С.С., Іванова Т.П. Операційний менеджмент. Навчальний посібник. Харків 2009. 452 с.
56. Філософський енциклопедичний словник / В.І. Шинкарук (гол. редкол.) та ін. Київ : Інститут філософії імені Григорія Сковороди НАН України ; Абрис. 2002. 742 с.
57. Шелеметьєва Т.В. SWOT-аналіз як дієвий інструмент процесу управління розвитком туризму в Україні. Інтелект ХХІ. 2018. № 6. С. 110—113.
58. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій / Л. Г. Шморгун. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://westudents.com.ua/glavy/44820-61-ponyattayasistemi-upravlnnya-virobnitstvom-operatsyniy-menedjment.html>.
59. Barney J. B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage / J. B. Barney – Addison-Wesley Publishing, Mass, 1997. – 372 p.
60. Barney, J B. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resourcebased view / J. B. Barney // Journal of Management. – 2001. – Vol. 27, No. 6. – p. 643.
61. Hill V. The Encyclopedia of Operations Management / V. Hill. – New Jersey : FT Press, 1 edition, 2012. – 408 p.
62. Kamauff J. Manager’s Guide to Operations Management / J. Kamauff. – N.-Y. : McGraw-Hill, 1 edition, 2009. – 272 p.
63. Stevenson W.S. Operation management. New York : McGraw-Hill/Irwin, 2008. 944 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

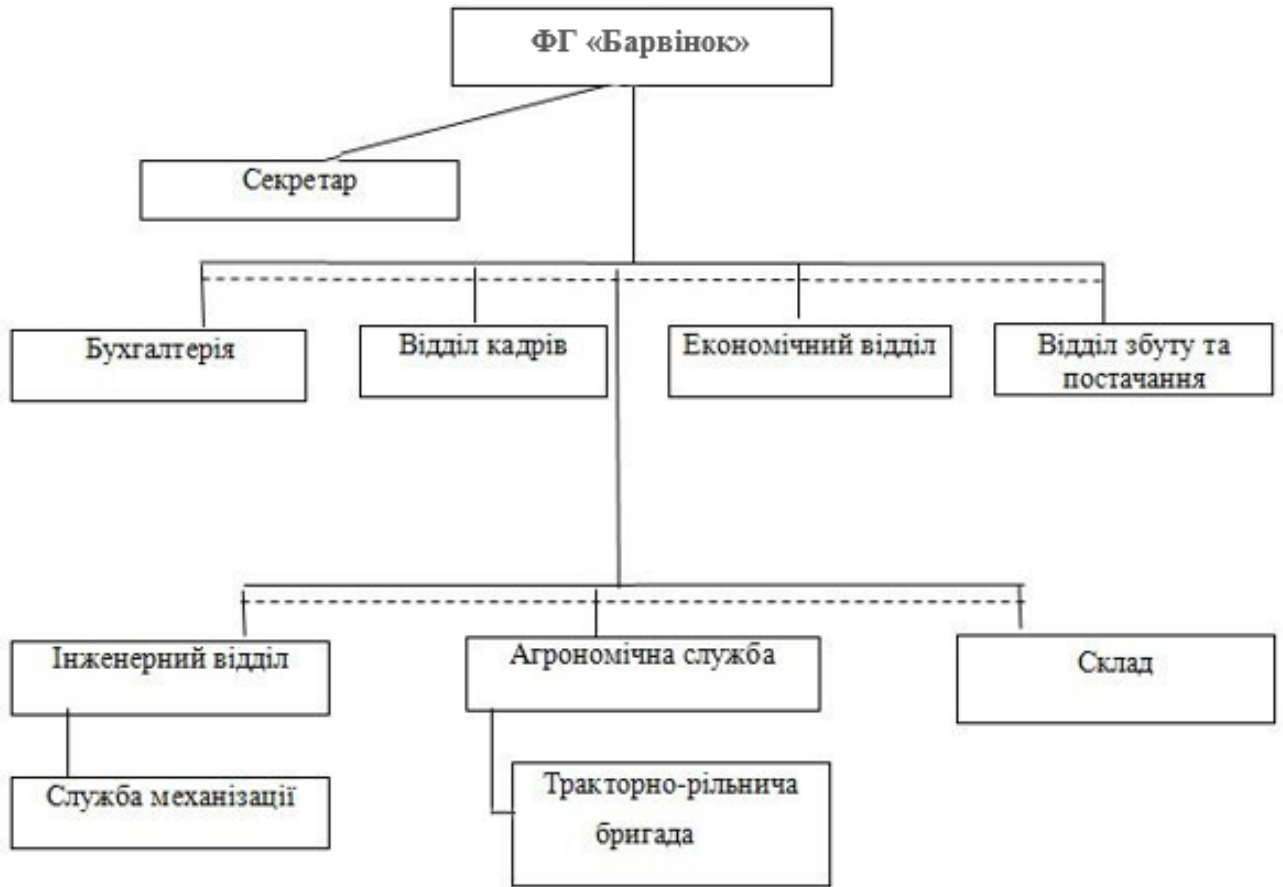


Схема організаційної структури ФГ «Барвінок»

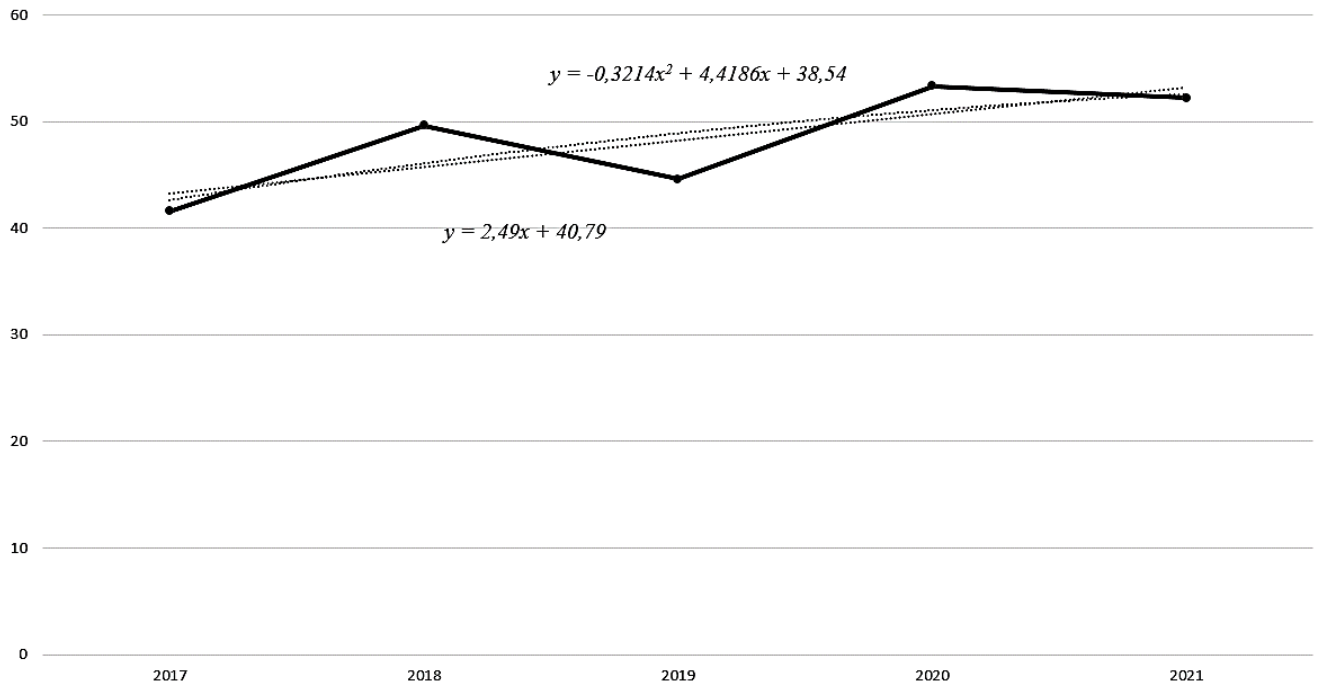


Рис. - Графік аналітичного вирівнювання параметрів урожайності озимої пшениці

Аналітична таблиця для проведення комбінованого ABC - XYZ - аналізу

№ з/п	Перелік матеріалів	Обсяг робіт	Вартість, грн.	Частка матеріалів за кількістю		Частка матеріалів за вартістю		V	Група ABC	Оцінка несталого споживання, %	Група XYZ
				%	∑ %	%	∑ %				
1	Сировина і матеріали	53,85	1605	6,61	6,61	34,72	34,72	5,25	A	143,2	Z
7	Незавершене виробництво	172,7	1468	21,19	27,8	31,75	66,47	2,39	A	15,9	Y
8	Готова продукція	484,23	1259	59,41	87,21	27,23	93,7	1,07	B	84,2	Z
5	Поточні біологічні активи	72,66	109	8,91	96,12	2,36	96,06	1,00	B	24,7	Y
6	Малоцінні та швидкозношувані предмети	23,79	69	2,92	99,04	1,49	97,55	0,98	B	2,3	X
2	Купівельні напівфабрикати та комплектуючі вироби	2,73	44,5	0,33	99,37	0,96	98,51	0,99	B	0,6	X
4	Запасні частини	2,47	43	0,30	99,67	0,93	99,45	1,00	B	1,85	X
3	Паливо	2,68	25,5	0,33	100	0,55	100	1	B	71,9	Z
9	Разом	816,11	4623	100	-	100	-	-	-	-	-