

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І.А. Маркіної

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»

на тему «Управління ресурсною безпекою підприємства в умовах динамічності
бізнес-середовища»

Виконала: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Бізнес-адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти магістр
групи 1
заочної форми здобуття освіти
Ловушко Анастасія Русланівна

Керівник:
Помаз Олександр Михайлович
Рецензент:
Заяц Ольга Василівна

Полтава 2025 року

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

Освітня програма Бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Рівень вищої освіти магістерський

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

19 травня 2025 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Ловушко Анастасія Русланівна

1. Тема роботи «Управління ресурсною безпекою підприємства в умовах динамічності бізнес-середовища», керівник роботи кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Помаз Олександр Михайлович

Затверджено засіданням кафедри протокол № 32 від «19» травня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «24» листопада 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність організації за 2020-2024 рр.
- інші інформаційні дані:
 - нормативно-довідкова література,
 - літературні джерела,
 - Інтернет-джерела,
 - власні спостереження автора

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретичні основи управління ресурсною безпекою підприємства в умовах динамічності бізнес-середовища

Розділ 2. Аналіз ресурсної безпеки підприємства в умовах динамічності бізнес-середовища

Розділ 3. Шляхи удосконалення управління ресурсною безпекою підприємства в умовах динамічності бізнес-середовища

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

6. Консультант із застосування прикладних комп'ютерних програм

Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
	завдання видала	завдання отримала
Копішинська Олена Петрівна, кандидат фізико-математичних наук, доцент, професор кафедри інформаційних систем та технологій	01.09.2025	30.09.2025

7. Дата видачі завдання: «19» травня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	12.05.25-20.05.25	виконано
2	Складання та погодження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	12.05.25-20.05.25	виконано
3	Опрацювання джерел інформації	21.05.25-02.06.25	виконано
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	03.06.25-20.07.25	виконано
5	Виконання теоретико-методологічного розділу роботи	21.07.25-22.08.25	виконано
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	25.08.25-17.10.25	виконано
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	20.10.25-20.11.25	виконано
8	Оформлення тексту роботи та перевірка на наявність текстових запозичень	19.11.25-24.11.25	виконано
9	Попередній захист роботи на кафедрі	24.11.25	виконано
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	25.11.25-27.11.25	виконано
11	Нормоконтроль	24.11.25-28.11.25	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	04.12-05.12.25	

Здобувач вищої освіти

Анастасія ЛОВУШКО

Керівник роботи

Олександр ПОМАЗ

АНОТАЦІЯ

Ловушко А.Р. Управління ресурсною безпекою підприємства в умовах динамічності бізнес-середовища. Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти магістр за освітньою програмою Бізнес-адміністрування спеціальністю 073 Менеджмент. – Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2025.

Розглянуто теоретичні, методологічні та прикладні питання формування ресурсної безпеки аграрного підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

Обґрунтовано пропозиції щодо удосконалення ресурсної безпеки досліджуваного підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища, з урахуванням сучасного стану його розвитку та тенденцій формування стратегій розвитку підприємств аграрної галузі.

Ключові слова: ресурси, безпека, персонал, удосконалення аграрне підприємство, бізнес-середовище, управління.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОСТІ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	9
1.1. Поняття та складові поняття ресурсна безпека підприємства	9
1.2. Підходи, методи та інструменти управління ресурсною безпекою підприємства	16
Висновки до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕСУРСНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОСТІ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	24
2.2. Аналіз ресурсного потенціалу підприємства	32
2.3. Оцінка ефективності діючої системи управління ресурсною безпекою підприємства	39
Висновки до розділу 2	45
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОСТІ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	46
3.1. Формування стратегії забезпечення ресурсної безпеки підприємства	46
3.2. Напрями підвищення ефективності управління ресурсною безпекою підприємства	54
Висновки до розділу 3	61
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ	72

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах високої турбулентності бізнес-середовища питання забезпечення ресурсної безпеки підприємства набуває особливої значущості. Зростання конкуренції, нестабільність ринкової кон'юнктури, обмеженість матеріально-технічних, фінансових та кадрових ресурсів створюють додаткові ризики для стабільної діяльності підприємств. Забезпечення ресурсної безпеки дозволяє підприємству не лише оптимізувати витрати, а й підвищити рівень адаптивності та стійкості до кризових явищ, що особливо важливо для українських підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Питання розвитку та управління ресурсною безпекою підприємства знайшли своє відображення у працях таких вітчизняних вчених, як: Ведерніков М., Чернушкіна О., Кропивницький Б., Яковенко Я., Білик М., Сербін Р., Чумакова А.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (номер державної реєстрації: 0122U201560, 2022-2027 рр.). У межах тематики обґрунтовано шляхи удосконалення управління ресурсною безпекою підприємства в умовах динамічності бізнес-середовища.

Мета та завдання. Метою є вивчення теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо управління ресурсною безпекою підприємства в умовах динамічності бізнес-середовища.

Для досягнення поставленої мети необхідним є вирішення завдань:

- з'ясування сутності ресурсна безпека підприємства;
- дослідження методичного підходу до управління ресурсною безпекою підприємства в умовах динамічності бізнес-середовища;
- організаційно-економічна характеристика підприємства;

– техніко-економічний аналіз управління ресурсною безпекою підприємства в умовах динамічності бізнес-середовища;

– оцінка ефективності діючої системи управління ресурсною безпекою підприємства;

– визначення напрямів управління ресурсною безпекою підприємства в умовах динамічності бізнес-середовища;

– виявлення шляхів підвищення ефективності управління ресурсною безпекою підприємства в умовах динамічності бізнес-середовища.

Об’єктом дослідження є процеси управління ресурсною безпекою підприємства в умовах динамічності бізнес-середовища.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади управління ресурсною безпекою підприємства в умовах динамічності бізнес-середовища.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи: економічного аналізу (SWOT-аналіз, PEST-аналіз тощо). Розрахунки показників, побудова діаграм та графіків виконані з використанням програми для роботи з електронними таблицями Microsoft Excel.

Інформаційну основу кваліфікаційної роботи становили матеріали підприємства та наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, нормативно-правові акти тощо.

Наукова новизна одержаних результатів, полягає в наступному:

удосконалено:

– удосконалено підхід до управління ресурсною безпекою аграрного підприємства через створення відділу з впровадження нових сортів та гібридних зернових культур, діяльність якого спрямована на підвищення технологічної та інноваційної стійкості ресурсної бази підприємства.

набули подальшого розвитку:

– науково-методичні підходи до управління ресурсною безпекою аграрного підприємства в умовах динамічності бізнес-середовища, зокрема через

деталізацію механізмів оцінювання забезпеченості підприємства біологічними, матеріальними та інформаційними ресурсами. Розширено методологічне підґрунтя щодо формування системи заходів із підвищення ресурсної стійкості шляхом удосконалення процесів впровадження нових сортів і гібридних зернових культур, що сприяє зміцненню інноваційної, виробничої та технологічної складових ресурсної безпеки.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження мають практичну цінність та можуть бути використані підприємствами агропродовольчої сфери при обґрунтуванні управлінських стратегій розвитку.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою роботи оприлюднені у формі фахової статті та тез доповідей:

1. Помаз О.М., Гончаренко А.С., Ловушко А.Р., Курчицька І.А. Креативне управління персоналом як операційний інструмент ресурсної адаптації підприємства до цифровізації бізнес-процесів. *Development Service Industry Management*. 2025. № 4.

2. Помаз О.М., Ловушко А.Р., Курчицька І.А. Операційний менеджмент як інструмент забезпечення ресурсної безпеки та діджиталізації бізнес-процесів підприємства. *Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство»*. 23 вересня 2025 року Полтава. Том 2. С. 62–65.

3. Помаз О.М., Ловушко А.Р., Курчицька І.А. Цифрова трансформація як інструмент підвищення ресурсної безпеки підприємства. *Матеріали Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки»* 13 листопада 2025 року Полтава.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота виконана на 64 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 58 найменувань. Робота містить 13 таблиць, 11 рисунків та 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОСТІ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

1.1. Поняття та складові поняття ресурсна безпека підприємства

Управління ресурсною безпекою підприємства є одним із ключових напрямів забезпечення його стабільності, конкурентоспроможності та здатності ефективно функціонувати в умовах динамічного бізнес-середовища. Ресурсна безпека охоплює комплекс заходів і механізмів, спрямованих на раціональне формування, збереження, контроль, відтворення та захист ресурсів підприємства, а також мінімізацію ризиків, пов'язаних з їх нестачею чи неефективним використанням [57, с. 41].

Під ресурсами підприємства розуміють сукупність матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних та інтелектуальних активів, які забезпечують виконання виробничих процесів і досягнення стратегічних цілей. Управління ресурсною безпекою передбачає системний підхід, що включає оцінку ресурсного потенціалу, аналіз зовнішніх і внутрішніх загроз, прогнозування потреби в ресурсах та формування стратегій їх забезпечення.

Ефективне управління ресурсною безпекою дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни ринкових умов, уникати виробничих збоїв, зменшувати витрати, оптимізувати структуру ресурсів і забезпечувати безперервність бізнес-процесів. У сучасних умовах особливого значення набуває цифровізація систем управління ресурсами, адже вона підвищує точність планування, автоматизує облік, мінімізує людський фактор та забезпечує оперативний контроль за використанням ресурсів [52, с. 117].

Питання ресурсної безпеки підприємства є предметом досліджень багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Незважаючи на спільність ключових підходів, кожен дослідник акцентує увагу на різних аспектах формування та

забезпечення ресурсного потенціалу підприємства. Тому в табл. 1.1 відображені трактування науковців з приводу поняття «ресурсна безпека».

Таблиця 1.1

**Сучасні підходи до визначення поняття «ресурсна безпека» підприємства
[6; 7; 13; 25; 27; 30; 35]**

Автор	Визначення
Т. Васильців	Стан забезпеченості підприємства необхідними видами ресурсів у достатній кількості та належній якості, що гарантує стійке функціонування виробничої системи та мінімізацію ризиків ресурсного дефіциту.
Р. Лупак	Здатність підприємства формувати, ефективно використовувати та відтворювати ресурси в умовах зовнішніх і внутрішніх загроз, підкреслюючи важливість раціонального розподілу та контролю за ресурсами.
О. Ващенко	Забезпечення підприємства достатнім обсягом фінансових ресурсів для підтримки операційної діяльності, інвестицій та покриття ризиків, що підкреслює роль фінансових інструментів у ресурсному балансі.
А. Гончарук М. Підкамінський	Стан захищеності інформаційних ресурсів підприємства, що уможливорює прийняття обґрунтованих управлінських рішень та запобігає інформаційним втратам.
О. Мазур	Комплексний механізм управління матеріальними, кадровими, інтелектуальними та інформаційними ресурсами, який забезпечує стійкість підприємства до внутрішніх дисбалансів і зовнішніх загроз.
І. Новик	Здатність підприємства ефективно формувати й використовувати стратегічні ресурси, що забезпечують довгострокову конкурентоспроможність.
А. Пилипенко	Стан оптимального співвідношення між потребами підприємства в ресурсах та можливостями їх забезпечення, що дозволяє уникнути втрат, простоїв та диспропорцій у виробничих процесах.
О. Правдивець	Захищеність ресурсного потенціалу підприємства від виснаження, нецільового використання та зовнішнього впливу, наголошуючи на превентивному характері заходів безпеки.

Узагальнюючи думки науковців, що відображені в табл. 1.1 можна зробити висновок, що ресурсна безпека підприємства – це стан забезпеченості підприємства усіма необхідними видами ресурсів, а саме матеріальними, фінансовими, кадровими, інформаційними, енергетичними тощо у достатній кількості та відповідної якості, що забезпечує їх стійке функціонування, розвиток та протидію зовнішнім і внутрішнім загрозам.

Отже, аналіз підходів різних науковців до трактування поняття «ресурсна безпека підприємства» свідчить про багатогранність та комплексність цього

явища. Дослідники по-різному акцентують увагу на його ключових складових, так як одні підкреслюють значення достатності та належної якості ресурсів, інші – роль раціонального їх використання, деякі наголошують на впливі інформаційної, фінансової чи кадрової складових. Незважаючи на відмінності в трактуваннях, усі підходи об'єднують розуміння того, що ресурсна безпека є фундаментальною умовою стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Ресурсна безпека підприємства є багатокomпонентною системою, яка охоплює сукупність взаємопов'язаних елементів, що забезпечує формування, ефективне використання ресурсів підприємства. За допомогою рис. 1.1 доцільно проаналізувати структуру ресурсної безпеки та її основні складові.

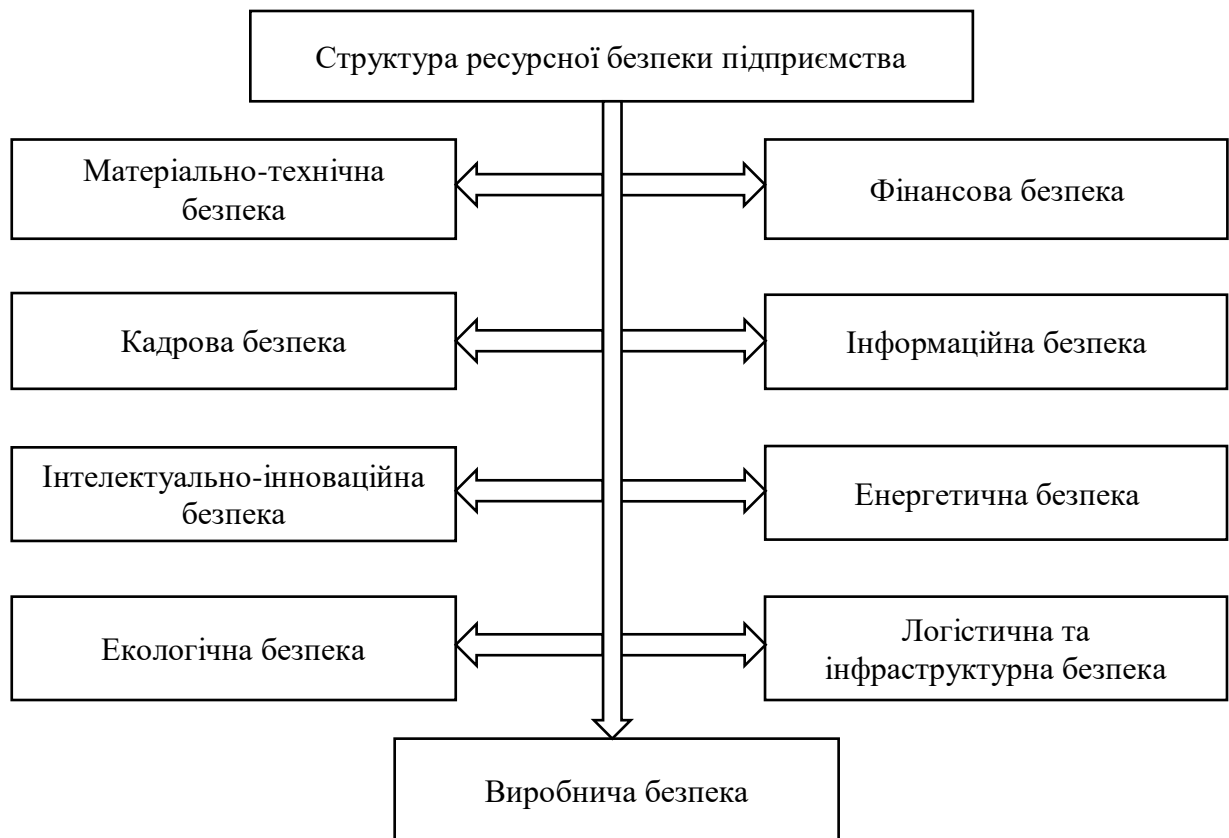


Рис. 1.1. Структура ресурсної безпеки підприємства [38, с. 172]

Аналізуючи рис. 1.1 можна побачити, що структура ресурсної безпеки підприємства охоплює комплекс взаємозалежних елементів, кожен з яких

відіграє важливу роль у забезпеченні діяльності підприємства. Її ефективне функціонування можливе лише за умови системного підходу, інтегрованого контролю та застосування сучасних інструментів управління, зокрема цифрових технологій.

Матеріально-технічна безпека є однією з ключових складових загальної ресурсної безпеки підприємства та визначає рівень його забезпеченості необхідними матеріальними ресурсами, технікою, обладнанням та інфраструктурою для безперебійного здійснення виробничо-господарської діяльності. Вона характеризує здатність підприємства формувати та ефективно використовувати матеріально-технічні ресурси в умовах динамічного ринкового середовища в випадках обмеженості ресурсів та ризиків порушення постачання.

Фінансова безпека є складовою ресурсної та економічної безпеки підприємства та визначає його здатність забезпечувати стабільний розвиток, підтримувати фінансову стійкість і протидіяти внутрішнім та зовнішнім фінансовим загрозам. Вона охоплює комплекс управлінських рішень, спрямованих на формування, раціональне використання та захист фінансових ресурсів підприємства [40, с. 572].

Кадрова безпека визначає здатність організації забезпечувати свою діяльність кваліфікованими, мотивованими та ефективними працівниками. Вона охоплює процеси підбору, розвитку, утримання та захисту персоналу від ризиків, що можуть негативно впливати на стабільність і ефективність діяльності підприємства [35, с. 75].

Інформаційна безпека передбачає комплекс заходів щодо захисту інформаційних ресурсів, забезпечення їхньої достовірності, конфіденційності та доступності. Вона спрямована на підтримання безперервності управлінських та виробничих процесів, мінімізацію ризиків втрати даних та забезпечення надійного функціонування інформаційних систем [41, с. 79]. Ефективна інформаційна безпека забезпечує підприємству стабільність прийняття управлінських рішень на основі достовірності надання інформації та захист від фінансових, технологічних втрат через витік чи знищення даних

Інтелектуально-інноваційна безпека передбачає захист інтелектуального та інноваційного потенціалу підприємства. Вона спрямована на забезпечення безпеки ноу-хау, патентів, технологій, інтелектуальної власності та розвитку інноваційних процесів, що є основою довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Інтелектуально-інноваційна безпека дозволяє підприємству зберегти та ефективно використовувати інтелектуальні активи, забезпечити довгострокову конкурентоспроможність, стимулювати інноваційний розвиток і впровадження новітніх технологій [38, с. 172].

Енергетична безпека передбачає забезпечення стабільного, безпечного та ефективного постачання енергетичних ресурсів, необхідних для безперебійної діяльності підприємства. Вона охоплює питання забезпечення електроенергією, теплом, паливом та альтернативними джерелами енергії, а також оптимізацію споживання енергетичних ресурсів. Енергетична безпека дозволяє підприємству забезпечити безперервність виробничих та управлінських процесів, мінімізувати ризики фінансових та репутаційних втрат через енергетичні перебої [42, с. 55].

Екологічна безпека в роботі підприємства забезпечує ефективне використання природних ресурсів, забезпечує охорону навколишнього середовища та дотримання екологічних норм і стандартів. Вона спрямована на мінімізацію негативного впливу виробничої діяльності на довкілля та підтримку сталого розвитку підприємства [45, с. 69]. Логістична та інфраструктурна безпека є складовими ресурсної безпеки підприємства та забезпечує безперебійне функціонування виробничих, складських, транспортних і допоміжних об'єктів. Вона спрямована на захист логістичних ланцюгів, оптимізацію руху матеріальних і інформаційних потоків, а також підтримку належного стану інфраструктури підприємства [51, с. 125].

Безпека під час виробництва є невід'ємною складовою ресурсної та загальної безпеки підприємства і передбачає комплекс заходів, спрямованих на забезпечення безпечних умов праці, запобігання аваріям, травмам і професійним захворюванням та забезпечує стабільність виробничих процесів та збереження здоров'я і життя персоналу.

Отож, аналізуючи наведені різновиди ресурсної безпеки підприємства було визначено, що є комплексним та багатогранним поняттям, що охоплює захист і ефективне використання всіх ключових ресурсів організації: матеріально-технічних, фінансових, кадрових, інформаційних, інтелектуально-інноваційних, енергетичних, екологічних, логістичних, інфраструктурних та виробничих. Забезпечення ресурсної безпеки дозволяє підприємству зберегти стабільність діяльності, підвищити ефективність управління, мінімізувати ризики, пов'язані з нестачею або втратами ресурсів, а також підтримати стійкість і конкурентоспроможність у динамічному бізнес-середовищі [56, с. 41].

Функціонування аграрного підприємства, відбувається в умовах динамічного зовнішнього середовища, яке формує передумови та обмеження для його розвитку. Зовнішні чинники формують економічне й ресурсне середовище, у якому функціонує підприємство. Тому доцільно провести аналіз зовнішніх чинників за допомогою рис. 1.2. так як вони мають вирішальний вплив на ресурсну безпеку та стабільність роботи підприємства.

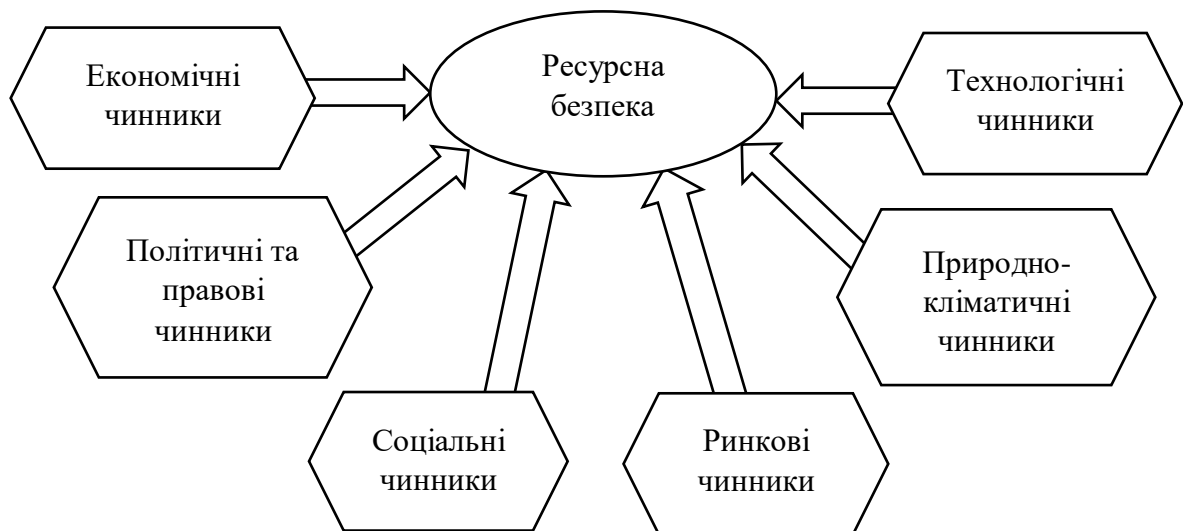


Рис. 1.2. Зовнішні чинники, які впливають на ресурсну безпеку підприємства [55, с. 27]

Отже, аналізуючи рис. 1.2 можна побачити, що ресурсна безпека формується під впливом економічних, політичних, правових, соціальних,

ринкових, технологічних та природно-кліматичних умов. Так як підприємство і його керівництво не може на них вплинути, доцільно постійного врахувати зміни у зовнішньому середовищі та пристосовуватися до них приймаючи управлінських рішень до цих змін [51, с. 127]. З метою забезпечення стабільного функціонування підприємства доцільно проводити діагностику ресурсної безпеки підприємства шляхом визначення ступеня захищеності його ресурсної бази та розроблення управлінських рішень для нейтралізації або мінімізації ресурсних загроз. Розглянемо ключові завдання діагностики ресурсної безпеки підприємства за допомогою рис. 1.3



Рис. 1.3. Ключові завдання діагностики ресурсної безпеки підприємства [52, с. 58]

Аналізуючи рис. 1.3 можна зробити висновок, що діагностика виступає одним із ключових інструментів управління ресурсною безпекою підприємства, оскільки забезпечує своєчасне виявлення ризиків, оцінку рівня забезпеченості ресурсами та визначення ефективності їх використання.

Отже, діагностика є невід'ємним елементом системи управління ресурсною безпекою підприємства. Вона забезпечує інформаційну основу для

прийняття рішень щодо підтримання оптимального рівня ресурсного забезпечення, своєчасного виявлення та нейтралізації загроз, а також підвищення ефективності використання ресурсів. Завдяки діагностиці підприємство отримує можливість забезпечити стабільність своєї діяльності та підвищити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

1.2. Підходи, методи та інструменти управління ресурсною безпекою підприємства

Управління ресурсною безпекою підприємства ґрунтується на комплексі концептуальних підходів, які визначають логіку формування, використання та захисту ресурсної бази підприємства в умовах динамічності зовнішнього середовища. На рис. 1.4 відображені ключові підходи до управління ресурсною безпекою підприємства, які забезпечують та сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства.



Рис. 1.4. Підходи до управління ресурсною безпекою підприємства [48, с. 51]

Аналізуючи рис. 1.4 були виявлені основні підходи до управління ресурсною безпекою підприємства, які формують концептуальну основу забезпечення стійкого функціонування та розвитку ресурсної бази підприємства в умовах зростаючої конкуренції й динамічних змін зовнішнього середовища. Аналіз кожного з підходів свідчить, що кожен із них розкриває власний аспект управління ресурсами та забезпечення їхньої безпеки [3, с. 12].

Ресурсний підхід базується на забезпеченні конкурентоспроможності підприємства, що безпосередньо залежить від обсягу, структури, якості та доступності ресурсів. У межах цього підходу ресурсна безпека розглядається як здатність підприємства забезпечити безперервне, збалансоване та ефективне використання всіх видів ресурсів для досягнення стратегічних і операційних цілей [5].

Ресурсний підхід є одним із ключових у формуванні системи управління ресурсною безпекою підприємства, оскільки дозволяє глибоко оцінити ресурсні можливості, виявити критичні точки та сформувавши оптимальну стратегію забезпечення ресурсами. Його застосування забезпечує стабільність діяльності підприємства, підвищує стійкість до зовнішніх викликів і сприяє досягненню довгострокових цілей розвитку [8, с. 222].

Процесний підхід є важливою методологічною основою управління ресурсною безпекою підприємства, оскільки зосереджує увагу на реальних механізмах формування та використання ресурсів. Він дозволяє не лише оцінити їх кількість і якість, а й зрозуміти динаміку руху ресурсів у межах бізнес-процесів, що забезпечує точне виявлення проблем та формування обґрунтованих рішень щодо підвищення рівня ресурсної безпеки. Застосування цього підходу сприяє підвищенню ефективності діяльності, мінімізації ризиків та зміцненню конкурентних позицій підприємства [13, с. 254].

Ризик-орієнтований підхід є ключовим у формуванні надійної системи управління ресурсною безпекою підприємства, оскільки забезпечує проактивне реагування на потенційні загрози та дозволяє мінімізувати їхній негативний вплив. Застосування цього підходу створює умови для стабільного

функціонування підприємства, підвищує його стійкість до невизначеності та сприяє зміцненню конкурентних переваг в довгостроковій перспективі.

Упровадження інноваційного та цифрового підходу створює передумови для підвищення ефективності управління ресурсами, зміцнення конкурентних позицій підприємства та мінімізації загроз його ресурсній безпеці. Він забезпечує перехід від традиційних методів контролю до адаптивної, гнучкої та прогностичної моделі управління, що відповідає викликам сучасного бізнес-середовища [21]. Даний підхід дає змогу забезпечити оперативний моніторинг стану матеріальних, фінансових, інформаційних, кадрових та енергетичних ресурсів у режимі реального часу, підвищити точність управлінських рішень шляхом застосування аналітики великих даних і машинного навчання, автоматизувати ключові бізнес-процеси, що зменшує людський фактор та ймовірність помилок.

Стратегічний підхід до управління ресурсною безпекою підприємства передбачає довгострокове планування, формування цілей і пріоритетів розвитку ресурсної бази, а також розроблення комплексних заходів щодо запобігання та мінімізації загроз ресурсам у перспективі. У межах цього підходу ресурсна безпека розглядається як ключовий елемент стратегічного управління, що впливає на конкурентоспроможність, інвестиційну привабливість і стійкість підприємства на ринку [16].

Застосування стратегічного підходу забезпечує підприємству можливість формувати стійкий ресурсний потенціал, підвищувати рівень адаптивності до змін зовнішнього середовища та підвищувати ефективність використання ресурсів у довгостроковій перспективі. Він також сприяє розвитку системного бачення ресурсних потреб та створенню передумов для стабільного і безпечного функціонування підприємства в умовах невизначеності [18, с. 103].

Комплексне застосування даних підходів створює гнучку та адаптивну систему управління ресурсною безпекою, яка охоплює стратегічні, операційні та превентивні аспекти. Це забезпечує своєчасне виявлення проблем, оптимізацію використання ресурсів, підвищує стійкість підприємства до внутрішніх та

зовнішніх ризиків і сприяє досягненню довгострокових цілей розвитку та конкурентоспроможності [25, с. 245].

Управління ресурсною безпекою підприємства здійснюється за допомогою комплексу інструментів, які дозволяють забезпечити стабільність функціонування, своєчасне виявлення загроз, ефективне використання ресурсів та оптимізацію їх структури. Інструменти управління виконують роль механізмів реалізації підходів до ресурсної безпеки та формують основу для прийняття управлінських рішень. На рис. 1.5 представлені основні групи інструментів управління ресурсною безпекою.



Рис. 1.5. Інструменти управління ресурсною безпекою підприємства [21]

Отже, аналізуючи рис. 1.5 ключові інструменти управління ресурсною безпекою підприємства було визначено, що кожен з них відіграє вагомую роль у розвитку підприємства, зокрема аналітичні та діагностичні інструменти є ключовими у системі управління ресурсною безпекою підприємства, оскільки

дозволяють отримати об'єктивну картину стану ресурсів, виявити потенційні загрози та оцінити ефективність їх використання. Використання цих інструментів формує основу для обґрунтованого прийняття управлінських рішень, підвищення стійкості підприємства та мінімізації ризиків дефіциту або нерационального використання ресурсів.

Комплексне використання стратегічного та оперативного планування дозволяє підприємству формувати оптимальну структуру ресурсів, забезпечувати їх своєчасне надходження та ефективне використання, мінімізувати ризики дефіциту та підвищити стійкість до зовнішніх і внутрішніх загроз. Стратегічне планування забезпечує довгострокову стабільність і розвиток, тоді як оперативне – безперебійну діяльність підприємства та оперативне реагування на зміни в ресурсному середовищі [26, с. 55].

Моделювання бізнес-процесів і оптимізація ресурсних потоків є ефективними інструментами підвищення ресурсної безпеки підприємства. Вони забезпечують прозорість руху ресурсів, своєчасне виявлення проблем, мінімізацію втрат та підвищення ефективності використання ресурсів. Комплексне застосування цих інструментів дозволяє підприємству не лише контролювати поточний стан ресурсної бази, а й прогнозувати потреби, планувати ресурси та забезпечувати безперервність і стійкість своєї діяльності.

Інформаційно-цифрові інструменти є ключовим елементом сучасної системи управління ресурсною безпекою підприємства. Вони забезпечують точний облік і контроль ресурсів, своєчасне виявлення проблем, прогнозування потреб і ризиків, а також підвищують ефективність прийняття управлінських рішень. Використання таких інструментів сприяє автоматизації процесів, оптимізації ресурсних потоків і забезпеченню стійкості підприємства в умовах цифровізації та динамічного бізнес-середовища [29, с. 150].

Ризик-орієнтовані та превентивні інструменти є важливою складовою системи управління ресурсною безпекою, оскільки забезпечують своєчасне виявлення загроз, зменшують ймовірність виникнення кризових ситуацій і дозволяють ефективно планувати ресурси для забезпечення стабільності

діяльності підприємства. Їх застосування підвищує стійкість підприємства, знижує втрати та сприяє формуванню проактивної культури управління ресурсами [31, с. 65].

Інноваційні інструменти забезпечують підприємству можливість адаптуватися до швидких змін зовнішнього середовища, підвищувати ефективність використання ресурсів, оптимізувати процеси та мінімізувати ризики. Вони є важливим елементом сучасної системи управління ресурсною безпекою та дозволяють поєднувати автоматизацію, цифровізацію та стратегічне планування для досягнення стійкого розвитку підприємства.

Отже, комплексне застосування інструментів управління ресурсною безпекою підприємства забезпечує системний підхід до контролю, планування та оптимізації ресурсів. Завдяки поєднанню цих груп інструментів підприємство отримує можливість не лише контролювати поточний стан ресурсів, а й прогнозувати потреби, оптимізувати використання ресурсів, мінімізувати ризики та забезпечувати стабільність і конкурентоспроможність [39, с. 191].

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки зростає конкуренція, нестабільність ринкового середовища, вплив глобальних кризових явищ, ресурсні обмеження та технологічні трансформації, що висувають нові вимоги до системи управління підприємством. Одним із ключових чинників успішної діяльності та довгострокового розвитку стає здатність підприємства ефективно керувати власними ресурсами та мінімізувати ризики, пов'язані з їх нестачею, нераціональним використанням. Саме тому управління ресурсною безпекою перетворюється на стратегічний напрям сучасного менеджменту, який забезпечує не лише поточну стійкість, але й умови для формування конкурентних переваг [37, с. 211].

Ефективне управління ресурсною безпекою є фундаментом стабільного функціонування підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності.

На рис 1.6 подано основні принципи управління системою ресурсної безпеки підприємства, що визначають її структуру, логіку формування та функціонування. Сукупність цих принципів забезпечує узгодженість дій

підрозділів, ефективне планування потреб та мінімізацію ризиків, пов'язаних із нестачею чи нераціональним використанням ресурсів.



Рис. 1.6. Схема формування системи ресурсної безпеки підприємства [35, с. 75]

Аналізуючи рис. 1.6 на якому відображена схема формування системи ресурсної безпеки, що дозволяє підприємству сформувати цілісну, гнучку та ефективну систему ресурсної безпеки. Дотримання вимог комплексності, безперервності, плановості, економічності та превентивності сприяє оптимізації

ресурсних потоків та зниженню ризиків дефіциту чи втрат. Водночас взаємодія між підрозділами, компетентність персоналу та належний рівень прозорості й конфіденційності забезпечують стабільне функціонування системи та її здатність адаптуватися до нових викликів. Таким чином, запропонована система принципів є основою для побудови надійного механізму управління ресурсною безпекою підприємства.

Висновок до розділу 1

1. Досліджено теоретичні основи управління ресурсною безпекою підприємства в умовах динамічності бізнес-середовища та було встановлено, що ресурсна безпека є фундаментальним компонентом загальної системи економічної безпеки підприємства та визначає рівень його здатності забезпечувати стабільність виробничо-господарської діяльності в умовах постійних змін зовнішнього середовища.

2. Обґрунтовано, що ресурсна безпека охоплює комплекс внутрішніх механізмів і процедур, спрямованих на раціональне формування, ефективне використання, відновлення та захист різних видів ресурсів підприємства – матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних, техніко-технологічних, інтелектуальних та енергетичних.

3. З'ясовано, що сучасне бізнес-середовище характеризується високим ступенем нестабільності. У сучасних умовах традиційні підходи до управління ресурсами вже не забезпечують належного рівня захищеності, що обумовлює необхідність формування системного підходу до управління ресурсною безпекою підприємства в динамічному бізнес-середовищі.

4. Отже, в результаті теоретичного дослідження було узагальнено принципи управління ресурсною безпекою, серед яких ключовими є комплексність, безперервність, економічність, плановість, превентивність, взаємодія структурних підрозділів та забезпечення конфіденційності інформації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РЕСУРСНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОСТІ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження є сільськогосподарське підприємством, діяльність якого спрямована на виробництво та реалізацію сільськогосподарської продукції шляхом ефективного використання наявних виробничих, земельних, матеріальних, фінансових та трудових ресурсів. Підприємство функціонує в умовах зростаючої конкуренції та нестабільності аграрного ринку, що обумовлює необхідність постійного вдосконалення системи управління, підвищення продуктивності виробництва та забезпечення належного рівня ресурсної безпеки.

Організаційна структура підприємства, має лінійно-функціональну модель (додаток А), є придатною для впровадження та удосконалення ресурсної безпеки підприємства, оскільки поєднує чітку ієрархію управління з консультативною підтримкою функціональних підрозділів. Завдяки цьому забезпечується узгодженість дій між керівниками різних рівнів, оперативне прийняття рішень та ефективний розподіл відповідальності під час переходу до цифрових форматів роботи.

Така структура забезпечує підвищення ефективності управління ресурсною безпекою підприємства, оскільки сприяє швидшій інтеграції цифрових інструментів контролю ресурсів, автоматизації облікових та аналітичних процесів, удосконаленню системи моніторингу використання ресурсів та підвищенню загальної керованості ресурсними потоками й операційною діяльністю.

Передумовою ефективного управління ресурсною безпекою сучасних аграрних підприємств є глибоке розуміння вихідних умов формування їхнього ресурсного потенціалу. Для аграрного сектору це особливо критично, оскільки

стабільність виробничих процесів безпосередньо залежить від належного управління земельними, матеріально-технічними, енергетичними, трудовими та інформаційними ресурсами. Недостатня увага до формування системи ресурсної безпеки, відсутність стратегічного планування у сфері ресурсного забезпечення та невчасне реагування на ризики унеможливають сталий розвиток підприємства та знижують його конкурентоспроможність. Отже, перехід від споживацького підходу до ресурсів до їх раціонального, зваженого та стратегічно орієнтованого використання є базовою умовою довгострокової ефективності та стійкості агробізнесу.

Основним ресурсом досліджуваного підприємства, який приносить вагому частку прибутків є його земельні. Тому для детального ознайомлення зі складом земельного фонду підприємства розглянемо табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Склад земельних ресурсів підприємства, 2020–2024 рр., га

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	абсолютне (+;-)	відносне, %
Сільськогосподарські угіддя, всього	7117	7147	7682	7704	7756	639	8,9
у т. ч рілля	6570	6600	7161	7119	7171	601	9,1
пасовища	492	492	461	520	520	28	5,6
багаторічні насадження	55	55	60	65	67	12	21,8

Отже, за результатами розрахунків, що показані в табл. 2.1 було визначено склад земельного ресурсів підприємства за 2020–2024 рр. За результатами дослідження було з'ясовано, що упродовж аналізованого періоду відбулося помітне зростання загальної площі земель, що перебувають у користуванні підприємства. Зокрема, площа сільськогосподарських угідь збільшилася на 639 га, що становить 8,9 % приросту порівняно з базовим роком. Це свідчить про розширення виробничих можливостей підприємства та зміцнення його ресурсної бази.

Найбільшу частку в структурі земельних ресурсів підприємства становить

рілля, площа якої зростає на 628 га, або на 9,2 %. Така динаміка свідчить про орієнтацію підприємства на розвиток інтенсивних галузей рослинництва та розширення посівних площ. Загалом простежується тенденція до раціоналізації структури земельного фонду, що спрямована на збільшення обсягів виробництва рослинницької продукції, підвищення ефективності використання земельних ресурсів і посилення виробничого потенціалу підприємства. Розширення площ сільськогосподарських угідь виступає важливим фактором підвищення рентабельності аграрного виробництва та створює основу для його стабільного розвитку.

Для комплексної оцінки кадрового потенціалу підприємства та визначення ефективності використання трудових ресурсів доцільно проаналізувати зміни чисельності працівників і результати їх діяльності у динаміці. З цією метою використано дані табл. 2.2 які відображають тенденції формування та використання трудових ресурсів підприємства, зокрема у розрізі працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві товариства.

Таблиця 2.2

Динаміка чисельності трудових ресурсів підприємства, 2020-2024 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	абсолютне (+;-)	відносне, %
Середньорічна кількість працівників	249	218	240	233	203	-46	-18,47
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	239	208	228	221	193	-46	-19,24
у т. ч в рослинництві	200	175	190	191	170	-30	-15
тваринництві	39	33	38	30	23	-16	-41,2

Аналіз даних табл. 2.2 відображає динаміку чисельності трудових ресурсів підприємства, що свідчить про виражену тенденцію до скорочення персоналу упродовж 2020–2024 рр. Зокрема, середньорічна кількість працівників

зменшилася на 18,47 %, а середньооблікова чисельність зайнятих у сільськогосподарському виробництві – на 19,24 %.

У розрізі окремих видів діяльності встановлено, що чисельність працівників у рослинництві скоротилася на 15 %, тоді як у тваринництві зниження є значно суттєвішим – 41,2 %. Загалом динаміка показників свідчить про стабільне скорочення трудових ресурсів підприємства протягом аналізованого періоду, що може мати як позитивні, так і негативні наслідки для його виробничої діяльності та ресурсної безпеки.

У межах дослідження трудових ресурсів підприємства також було проаналізовано вікову структуру персоналу, оскільки цей показник впливає на рівень кадрової стабільності, продуктивність праці, здатність працівників до професійного розвитку та сприйняття інноваційних технологій.

У табл. 2.3 наведено характеристику та динаміку зміни чисельності працівників за основними віковими групами протягом 2020–2024 рр.

Таблиця 2.3

Характеристика та динаміка вікової структури персоналу підприємства, 2020–2024 рр.

Вікові категорії	Роки										Відхилення (+; -) у % 2024 р. від 2020 р.	
	2020		2021		2022		2023		2024		Відносне	Абсолютне %
	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %		
Молодь віком 15-24 років	5	2,0	4	1,8	4	1,7	4	1,7	3	1,5	-2	-40
29-40 років	100	40,2	87	39,9	95	39,6	93	39,9	82	40,4	-18	-18
41-50 років	98	39,4	85	39,0	94	39,2	91	39,1	76	37,4	-22	-22,45
Передпенсійні роки	36	14,5	32	14,7	36	15,0	34	14,6	30	14,8	-6	-16,67
Пенсійні роки	10	4,0	10	4,6	11	4,5	11	4,7	12	6,9	+2	20
Разом	249	100	218	100	240	100	233	100	203	100	-46	-18,47

Таким чином, результати розрахунків, поданих у табл. 2.3 свідчать про те, що у 2020–2024 рр. на підприємстві відбулися значні зміни у віковому складі

персоналу.

Загальна кількість працівників зменшилась на 18,47 %, що може бути наслідком оптимізації штатної чисельності, впровадження більш автоматизованих технологій, структурних перетворень або природного вибуття кадрів.

Найбільш помітний спад відзначено серед працівників віком 41–50 років, чисельність яких скоротилася на 22,45 %. Подібну тенденцію демонструє й група працівників 29–40 років, де спад становить 18 %. Чисельність молодих працівників віком 15–24 роки зменшилася на 40 %, що може свідчити про недостатню привабливість підприємства для молоді або слабо розвинену систему стажування та адаптації нових кадрів.

Категорія працівників передпенсійного віку також зменшилася – на 16,67 %, що є природним результатом кадрового вибуття та переходу до пенсійного віку. Водночас кількість працюючих пенсіонерів зросла на 20 %. Це може пояснюватися прагненням підприємства зберегти найбільш досвідчених працівників або ж нестачею молодших кадрів для їх заміщення.

У підсумку можна стверджувати, що на підприємстві формується небажана тенденція до «старіння» колективу, скорочення працівників найбільш активних вікових груп та недостатнього припливу молодих спеціалістів. Подібні зрушення можуть у перспективі негативно вплинути на кадровий потенціал, рівень інноваційності та можливості подальшого розвитку підприємства.

Продовжуючи аналізувати фінансово-статистичну звітність товариства доцільно визначити спеціалізацію підприємства в розрізі окремих видів продукції за 2020–2024 рр. Даний аналіз дає змогу оцінити, які галузі забезпечують найбільший обсяг доходів, визначити динаміку їхнього розвитку, а також встановити ключові чинники формування фінансових результатів підприємства.

Отож, в табл. 2.4 наведено аналіз видів виготовленої продукції з метою визначення виробничого напрямку підприємства.

Таблиця 2.4

Визначення виробничого напрямку підприємства, 2020–2024 рр.

Показники	Роки					У середньому за п'ять років, тис. грн	Питома вага до загального підсумку, %	Місце продукції за питомою вагою
	2020	2021	2022	2023	2024			
Пшениця озима	15763	19230	21909	21 700	36 241	22 968,6	7,73	3
Кукурудза на зерно	213758	168640	58711	193 791	224 117	171 803,4	57,83	1
Ячмінь	15928	16009	12660	11 887	7 742	12 845,2	4,32	6
Соняшник	16440	20646	21864	17 095	18 599	18 928,8	6,37	4
Соя	31667	42176	64823	59 533	40 645	47 768,8	16,08	2
Велика рогата худоба	1315	1990	1321	1 359	1777	1 552,4	0,52	8
Свині	6335	6237	871	554	525	2 904,4	0,98	7
Птиця	534	516	446	82	70	329,6	0,11	10
Яйця птиці	598	578	525	461	409	514,2	0,17	9
Молоко	18536	17862	18030	16 351	16 587	17 473,2	5,88	5
Всього	320874	293884	201160	322 813	346 712	297 088,6	100,0	x

Аналіз даних табл. 2.4 дає підстави стверджувати, що підприємство має чітко сформований напрям у рослинництві, оскільки саме від продажу продукції рослинництва підприємство отримує переважну частину його доходів. Передову позицію займає кукурудза на зерно, частка якої становить 57,83 % загального обсягу реалізації. Даний результат підтверджує, що підприємство спеціалізується на вирощуванні даної культури, що зумовлено її високою прибутковістю, стабільним ринковим попитом та значними виробничими обсягами. На другому місці за часткою доходів перебуває соя 16,08 %, що також свідчить про домінування рослинницького напрямку в структурі виробництва.

Третю та четверту позиції за питомою вагою займають озима пшениця 7,73 % та соняшник 6,37 %. Вагомою залишається і виручка від реалізації молока 5,88 %, що підтверджує наявність тваринницької підгалузі, хоча її внесок суттєво поступається рослинництву. Меншу частку формує ячмінь 4,32 %, а також окремі види тваринницької продукції: свинина 0,98 %, ВРХ 0,52 %, яйця птиці 0,17 % і м'ясо птиці 0,11 %. Дані результати свідчать, що тваринницьке виробництво для підприємства не є пріоритетним і виконує допоміжну функцію.

Проведене ранжування продукції за питомою вагою демонструє стійке переважання культур рослинництва, які забезпечують основний економічний ефект. Це дозволяє охарактеризувати підприємство як високоспеціалізоване зернове господарство, орієнтоване на вирощування кукурудзи та сої.

Ефективність функціонування аграрного підприємства значною мірою залежить від рівня забезпеченості його основними засобами та результативності їх використання. Саме основні засоби формують матеріально-технічну базу виробництва, визначають технологічний рівень виконання робіт, що впливають на продуктивність праці та собівартість продукції. В умовах сучасної ринкової конкуренції та необхідності підвищення інтенсивності виробництва особливо важливим є аналіз змін у структурі, обсягах та ефективності використання основних засобів підприємства. Тому доцільно проаналізувати за допомогою табл. 2.5 динаміку забезпеченості та ефективності використання основних засобів підприємства

Таблиця 2.5

Динаміка забезпеченості та ефективності використання основних засобів підприємства, 2020-2024 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	абсолютне (+;-)	відносне, %
Наявність основних засобів - всього, тис. грн	32028	26995	23709,5	30462,5	63501,5	31473,50	198,27
Коефіцієнт придатності основних засобів,%	0,34	0,27	0,23	0,26	0,41	0,07	119,68
Фондозабезпеченість виробництва, тис. грн/га	9,56	8,06	7,08	9,09	18,96	9,40	198,27
Фондоозброєність праці, тис. грн/особу	128,63	123,83	98,79	130,74	312,82	184,19	243,20
Фондомісткість, грн	0,15	0,15	0,13	0,13	0,21	0,07	144,78
Фондовіддача, грн	6,74	6,58	7,55	7,88	4,65	-2,08	69,07

Аналіз показників табл. 2.5 дозволяє стверджувати, що в 2020–2024 рр. підприємство суттєво наростило обсяг основних засобів – їх вартість

збільшилася на 198,27 %. Такі показники свідчать про інтенсивне оновлення та розширення матеріально-технічної бази, що ймовірно пов'язано з модернізацією техніки, впровадженням нових технологічних рішень або будівництвом додаткових виробничих об'єктів. Збільшення коефіцієнта придатності основних засобів з 0,34 у 2020 р. до 0,41 у 2024 р. (приріст 119,68 %) підтверджує покращення технічного стану виробничих фондів і зростання частки оновленого та модернізованого обладнання.

Також спостерігається значне зростання фондозабезпеченості, яка у 2024 р. становила 18,96 тис. грн/га, що на 198,27 % більше порівняно з 2020 роком. Це свідчить про підвищення рівня технічної оснащеності оброблюваних площ, що формує сприятливі умови для інтенсифікації виробництва.

Водночас ефективність використання основних засобів демонструє неоднозначну динаміку. Зокрема, фондомісткість зросла з 0,15 до 0,22 (на 144,78 %), що означає збільшення витрат основних засобів на одиницю продукції. Такий результат може бути спричинений тим, що вкладені інвестиції ще не дали повного ефекту або виробничі потужності використовуються не максимально.

Паралельно з цим відбулося зниження фондовіддачі з 6,74 грн до 4,65 грн, тобто на 2,08 грн (-69,07 %). Падіння цього показника вказує на неповне завантаження техніко-технологічного потенціалу або тимчасово низьку результативність нових основних засобів.

У підсумку можна зазначити, що протягом 2020–2024 рр. підприємство активно інвестувало у модернізацію та нарощення основних фондів, що дало змогу покращити їх структуру та технічний стан. Проте зростання вартості основних засобів не супроводжувалося відповідним підвищенням ефективності їх використання, що проявилось у зменшенні фондовіддачі та збільшенні фондомісткості.

Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства свідчить про наявність достатнього виробничого потенціалу, кваліфікованого персоналу та необхідної матеріально-технічної бази для подальшого розвитку. Поточна

система управління, фінансові результати та обсяг виробничих ресурсів створюють можливості для подальшої оптимізації бізнес-процесів та впровадження заходів, що сприятимуть підвищенню ефективності діяльності в умовах цифрової трансформації.

Дослідження внутрішніх і зовнішніх чинників показало, що сучасні аграрні підприємства працюють у середовищі, що характеризується невизначеністю, нестабільністю та обмеженістю інвестиційних можливостей. У таких умовах особливо важливим стає ефективне управління земельними, трудовими, технічними ресурсами та активне впровадження цифрових інструментів, які здатні зміцнити конкурентні позиції підприємства та забезпечити його стійкий розвиток.

2.2. Аналіз ресурсного потенціалу підприємства

Аналіз ресурсного потенціалу підприємства є невід'ємною складовою результативного управління підприємством. Для досягнення стратегічних цілей і забезпечення довгострокового розвитку важливо системно досліджувати зовнішнє бізнес-середовище та внутрішні процеси діяльності. Всебічне вивчення фінансових показників, виявлення проблемних зон у роботі підприємства та вдосконалення управлінських інструментів сприяють підвищенню ефективності його функціонування.

Техніко-економічний аналіз виступає основним етапом оцінювання результативності діяльності підприємства та визначення можливостей його подальшого розвитку. Він забезпечує розуміння взаємозв'язку між використанням матеріально-технічних, трудових і фінансових ресурсів та досягнутими виробничими результатами. Під час аналізу досліджуються ключові показники, що відображають ефективність функціонування підприємства, тенденції його розвитку й раціональність використання наявних

ресурсів. Для визначення поточного фінансового стану підприємства та простеження змін у структурі й ефективності використання оборотних активів доцільним є аналіз показників забезпеченості та результативності управління оборотним капіталом за 2020–2024 роки.

Даний аналіз дає можливість оцінити раціональність формування й використання оборотних ресурсів, визначити їх достатність для безперебійного виробничого процесу, а також виявити тенденції у швидкості їх обертання, рівні матеріаловіддачі та загальній ефективності управління ресурсами.

У табл. 2.6 наведено основні показники, що характеризують стан та використання оборотного капіталу товариства за досліджуваний період.

Таблиця 2.6

Показники забезпеченості та ефективності використання оборотного капіталу підприємства, 2020-2024 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	абсолютне, (+;-)	відносне, %
Середньорічна вартість оборотного капіталу, тис. грн	306253	405203	519016	572972	563947	257693,50	184,14
Коефіцієнт оборотності необоротних активів	9,56	15,01	21,89	18,81	8,88	-0,68	92,88
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,70	0,44	0,34	0,42	0,52	-0,18	74,37
Матеріаломісткість, грн	3,85	2,34	2,47	3,02	0,00	-3,85	0,00
Матеріаловіддача, грн	0,26	0,43	0,40	0,33	0,36	0,10	140,10

Аналізуючи дані, що відображені в табл. 2.6 свідчать про істотні зміни у забезпеченості підприємства оборотним капіталом та ефективності його використання впродовж 2020–2024 років.

Середньорічна вартість оборотного капіталу за аналізований період зросла з 306 253 тис. грн у 2020 році до 563 947 тис. грн у 2024 році, збільшившись на 257 693,5 тис. грн, або на 184,14%. Збільшення даного показника свідчить про

розширення масштабів діяльності підприємства, зростання потреби в оборотних ресурсах, а також про підвищення обсягів виробничих і фінансових операцій. Формування значного обсягу оборотного капіталу може бути наслідком як нарощення виробничих запасів, так і збільшення дебіторської заборгованості чи інших складових оборотних активів.

Разом з тим коефіцієнт оборотності необоротних активів продемонстрував низхідну динаміку: від 9,56 обертів у 2020 році до 8,88 обертів у 2024 році. Зменшення на 0,68 обертів (92,88%) свідчить про певне уповільнення використання основних засобів у процесі формування доходу. Дана тенденція може бути наслідком як зростання вартості активів у результаті їх оновлення, так і недостатньої інтенсивності використання виробничих потужностей. Подібна ситуація характерна для періоду модернізації, коли оновлення активів відбувається швидше, ніж приріст операційної діяльності.

Результати виробничо-комерційної діяльності підприємства є узагальнюючим індикатором ефективності його функціонування та здатності забезпечувати стабільний розвиток у конкурентному ринковому середовищі. Вони відображають взаємозв'язок між ресурсним забезпеченням, обсягами виробництва та реалізації продукції, рівнем витрат, прибутковістю і фінансовою стійкістю.

У процесі оцінювання ефективності виробничо-комерційної діяльності важливим є аналіз динаміки ключових фінансово-економічних показників підприємства. Порівняння отриманих результатів дає змогу виявити тенденції розвитку, визначити наявні резерви підвищення ефективності та оцінити рівень фінансової стійкості підприємства. Результати діяльності формують основу для розробки довгострокових стратегій розвитку, визначення пріоритетних напрямків інвестування, а також виходу на нові ринки.

Отож, в результаті дослідження показників фінансово-статистичної звітності досліджуваного підприємства було проведено аналіз результатів виробничо-комерційної діяльності товариства, які відображені в табл. 2.7, що в дозволило комплексно простежити зміни обсягів виробництва, виручки,

коефіцієнту автономії прибутковості та рівня фінансової стабільності.

Таблиця 2.7

**Результати виробничо-комерційної діяльності підприємства,
2020-2024 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	абсолютне (+;-)	відносне (%)
Виробництво валової продукції, тис.грн (у постійних цінах 2021 р.)	299033	199156	216114	336836	316141	17107,59	105,72
Виручка від реалізації продукції і послуг , тис. грн	215801	177755	179012	239933	295530	79729,00	136,95
Чистий прибуток, тис. грн	62674	-34748	75746	33960	60641	-2033,00	96,76
Коефіцієнт автономії	0,63	0,47	0,36	0,80	0,47	-0,17	73,83
Загальний коефіцієнт ліквідності	2,47	1,76	1,50	1,61	1,68	-0,79	68,03
Рівень рентабельності, %	140,51	140,97	135,46	130,88	127,49	X	X
Норма прибутку, %	18,52	-6,14	13,98	48,48	9,74	X	X

Аналіз табл. 2.7 у якій відображено динаміку результатів виробничої діяльності за 2020–2024 рр., дав змогу визначити ключові тенденції розвитку підприємства, рівень його економічної стійкості та ефективність функціонування протягом досліджуваного періоду. На основі проведених розрахунків встановлено, що обсяг валової продукції демонструє позитивну динаміку та зріс на 105,72 % порівняно з базовим роком. Такі результати свідчать про поступове розширення виробничих потужностей і збільшення обсягів операційної діяльності.

Виручка від реалізації продукції та послуг за цей період зросла ще більш суттєво – на 136,95 % відносно рівня 2020 року. Подібне зростання може бути наслідком підвищення попиту на продукцію підприємства, удосконалення збутової стратегії або виходу на нові ринки. Водночас чистий фінансовий результат характеризується нестабільністю: у 2020 р. підприємство отримало

прибуток у розмірі 6 267 тис. грн, тоді як у 2021 р. зафіксовано збиток –3 474 тис. грн. Це може бути пов'язано з впливом зовнішніх кризових чинників, зростанням собівартості чи неефективними управлінськими рішеннями.

Порівняно з 2020 роком, чистий прибуток у 2024 р. зменшився на 203 тис. грн (до 96,76 %), що свідчить про певну нестійкість фінансового результату та залежність підприємства від дії різноманітних внутрішніх і зовнішніх факторів. Загалом у 2020–2024 рр. спостерігається позитивна динаміка виробничої та збутової діяльності, про що свідчить зростання обсягів виробництва та виручки. Проте фінансові результати залишаються нестабільними, а коефіцієнти автономії та ліквідності мають тенденцію до зниження.

Узагальнюючи динаміку виробничо-комерційних показників за 2020–2024 рр., можна відзначити помірно позитивні тенденції розвитку підприємства, зокрема стабільне збільшення обсягів виробництва й реалізації продукції. Водночас фінансові результати не характеризуються необхідною стійкістю: після збиткового 2021 року чистий прибуток відновився лише частково, а рівень рентабельності не досягає показників 2020 р. Погіршення показників автономії та ліквідності свідчить про підвищення фінансових ризиків та необхідність удосконалення структури капіталу.

Загалом підприємство демонструє ознаки поступового розвитку та відновлення, проте потребує вдосконалення системи управління витратами, зміцнення фінансової стійкості та підвищення ефективності використання ресурсів. Це є необхідною умовою для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стабільного зростання в наступних періодах.

Фінансовий стан підприємства значною мірою залежить від його здатності своєчасно й у повному обсязі погашати короткострокові зобов'язання. Дослідження ліквідності та платоспроможності є одним із ключових напрямів оцінювання фінансової стійкості, оскільки ці показники дають змогу визначити спроможність підприємства вчасно та ефективно виконувати свої поточні фінансові зобов'язання. За допомогою табл. 2.8 було проведено дослідження динаміки коефіцієнтів ліквідності за 2020–2024 рр., що дає змогу оцінити

тенденції, визначити зміни у фінансовій стійкості підприємства та встановити, наскільки ефективно воно управляє своїм оборотним капіталом.

Таблиця 2.8

**Динаміка показників ліквідності та платоспроможності підприємства,
2020-2024 рр., тис. грн**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., (+,-)
	2020	2021	2022	2023	2024	
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,42	1,43	1,55	1,69	1,67	-0,75
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,48	0,93	1,15	1,27	1,31	-0,17
Загальний абсолютної ліквідності	0,042	0,163	0,009	0,013	0,006	-0,036
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами	0,583	0,298	0,353	0,405	0,400	-0,183

Аналізуючи табл. 2.8 було визначено, що упродовж досліджуваного періоду коефіцієнт поточної ліквідності знизився з на (-0,75). Незважаючи на негативну тенденцію, значення показника в кінці періоду залишається в межах нормативного рівня, що свідчить про здатність підприємства покривати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2020–2024 рр. демонструє негативну тенденцію, зменшившись на 0,036 пункту. Така динаміка свідчить про недостатній обсяг грошових коштів, необхідних для миттєвого погашення поточних зобов'язань. Зниження показника посилює ризики короткострокової неплатоспроможності та вказує на потребу вдосконалення системи управління грошовими потоками. Причиною такої ситуації може бути збільшення обсягу короткострокових зобов'язань або скорочення дебіторської заборгованості та запасів.

У цілому фінансовий стан підприємства можна охарактеризувати як відносно стабільний, проте такий, що потребує заходів щодо підвищення ліквідності коштів та оптимізації структури оборотних активів з метою зміцнення платоспроможності.

За результатами проведеного аналізу встановлено, що підприємство в

цілому демонструє стабільні тенденції розвитку, зберігає прийнятний рівень фінансової стійкості та має потенціал для подальшого зростання. Аналіз ліквідності, платоспроможності та забезпеченості оборотних активів власними ресурсами засвідчив, що підприємство загалом здатне виконувати поточні зобов'язання й підтримувати ефективну структуру оборотного капіталу. Водночас окремі фінансові показники, зокрема коефіцієнт абсолютної ліквідності, вказують на потребу в поліпшенні управління грошовими потоками та оптимізації фінансових процесів.

З огляду на загальну динаміку техніко-економічних параметрів, одним із ключових напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства є модернізація управлінських механізмів та мінімізація операційних втрат. У цьому контексті особливого значення набуває впровадження інструментів ресурсного потенціалу підприємства. Використання цифрових технологій забезпечує пришвидшення обробки інформації, підвищення контролю над фінансовими та виробничими потоками, зменшення ймовірності помилок, посилення прозорості управлінських рішень та оперативність реагування на зміни ринкової ситуації.

В умовах зростання обсягів даних, необхідності прискорення документообігу, автоматизації облікових процедур і впорядкування фінансових операцій цифрова трансформація стає важливим інструментом зміцнення конкурентоспроможності підприємства. Саме ресурсний потенціал підприємства дозволяє здійснювати оперативний моніторинг ключових показників діяльності, аналізувати фактори, що впливають на ліквідність і платоспроможність, та формувати інформаційні системи підтримки управлінських рішень.

Отже, результати техніко-економічного аналізу підтверджують доцільність активізації процесів цифрової трансформації. Ресурсний потенціал підприємства має значний потенціал для підвищення ефективності операційної діяльності, оптимізації фінансових потоків і забезпечення довгострокової стійкості підприємства в умовах сучасного конкурентного середовища.

2.3. Оцінка ефективності діючої системи управління ресурсною безпекою підприємства

У сучасних умовах нестабільності бізнес-середовища важливе значення набуває оцінка впливу зовнішніх чинників на рівень ресурсної безпеки підприємства. Для аграрних підприємств, цей вплив є особливо суттєвим, оскільки галузь залежить від державної політики, економічної ситуації, соціальних тенденцій та рівня технологічного розвитку. З метою комплексного дослідження зовнішнього середовища доцільно застосувати PEST-аналіз, який відображений в табл. 2.9., що дозволяє ідентифікувати ключові можливості та загрози, що формуються під дією політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів.

Таблиця 2.9

PEST-аналіз системи управління ресурсною безпекою підприємства, 2020-2024 рр.

Політичні чинники	Економічні чинники
Часті зміни аграрного та податкового законодавства;	Високі темпи інфляції;
Державні програми підтримки аграріїв;	Нестабільність валютного курсу;
Регулювання цін на паливно-мастильні матеріали, що прямо впливає на витрати підприємства;	Зростання цін на енергоресурси;
Посилення екологічних вимог та контролю за використанням земель, добрив і засобів захисту рослин;	Зниження платоспроможності населення та коливання попиту на агропродукцію;
Військово-політична ситуація в країні;	Неоптимальна логістична інфраструктура країни;
Соціальні чинники	Технологічні чинники
Дефіцит кваліфікованих механізаторів, агрономів, інженерів, що ускладнює ефективне використання техніки та ресурсів;	Активний розвиток агроінновацій;
Трудова міграція населення, яка зменшує доступність робочої сили;	Потреба в оновленні технічного парку та модернізації обладнання;
Необхідність впровадження систем мотивації та навчання персоналу;	Цифровізація бізнес-процесів та впровадження програмних продуктів;
Рівень корпоративної культури, залученість і відповідальність працівників за збереження ресурсів;	Розвиток енергозберігаючих технологій;
Високі вимоги до умов праці та соціальних гарантій.	Доступність сучасних технологій зберігання та обліку матеріальних ресурсів.

Аналізуючи табл. 2.9 було визначено, що зовнішнє середовище суттєво впливає на стан ресурсної безпеки досліджуваного підприємства. Найбільший вплив справляють економічні та технологічні чинники, зокрема коливання цін на ресурси, інфляційні процеси, доступність фінансування, а також рівень цифровізації та технічного забезпечення підприємства.

Політичні та соціальні фактори формують додаткові ризики, пов'язані з регулюванням аграрної діяльності, військово-політичною ситуацією, кадровою забезпеченістю та зміною умов праці. Підприємству необхідно і надалі посилювати свою адаптивність до зовнішніх викликів через модернізацію матеріально-технічної бази, цифровізацію бізнес-процесів, підвищення кадрового потенціалу та оптимізацію управління ресурсами. Це забезпечить стабільність функціонування, ефективність діяльності та зниження впливу зовнішніх загроз на ресурсну безпеку.

Економічні чинники залишаються найбільш значущими, оскільки саме вони формували рівень доступності ресурсів та можливість їх закупівлі. Коливання валютного курсу значно підвищували вартість імпортного обладнання, впливаючи на технічну безпеку. Зростання процентних ставок та зниження кредитної доступності обмежували інвестиції у модернізацію техніко-технологічної бази підприємства.

У соціальній сфері ключовим викликом залишався дефіцит кваліфікованих трудових ресурсів – механізаторів, агрономів, інженерів та технічних спеціалістів. Трудова міграція, погіршення демографічної ситуації в сільській місцевості та зростання навантаження на персонал зумовили ускладнення кадрової безпеки підприємства.

Технологічні фактори мали переважно позитивний вплив і створювали нові можливості для зміцнення ресурсної безпеки. Активний розвиток цифрових рішень, впровадження електронних систем обліку ресурсів, GPS-контролю техніки, технологій точного землеробства та використання програмного забезпечення підвищили ефективність управління ресурсними потоками.

На основі виконаного аналізу можна зробити висновок, що ефективність

системи управління ресурсною безпекою залежить від здатності підприємства оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, диверсифікувати джерела ресурсів, підвищувати фінансову стійкість, інвестувати в сучасні технології та розвивати кадровий потенціал.

Управління ресурсною безпекою підприємства є комплексним процесом, що передбачає послідовне виконання взаємопов'язаних етапів, спрямованих на забезпечення безперервного функціонування виробничої діяльності та мінімізацію ризиків дефіциту ресурсів.

Отож на рис. 2.1 відображено технологічний ланцюг управління ресурсною безпекою підприємства, що являє собою послідовність взаємопов'язаних етапів, які забезпечують формування, підтримання та контроль стану забезпеченості підприємства усіма необхідними ресурсами.



Рис. 2.1. Технологічний ланцюг управління ресурсною безпекою підприємства, 2020-2024 рр.

Проаналізувавши рис. 2.1 можна зробити висновок, що технологічний ланцюг управління ресурсною безпекою підприємства відображає цілісну логіку організації процесів забезпечення підприємства необхідними матеріальними, фінансовими, кадровими, технічними та інформаційними ресурсами.

Первинний етап системи управління ресурсною безпекою підприємства це ідентифікація потреб у ресурсах, що спрямований на визначення обсягів, структури та характеристик ресурсів, необхідних для забезпечення стабільного функціонування підприємства, підтримання виробничих процесів, мінімізації ризиків дефіциту та досягнення стратегічних цілей.

Аналіз та оцінка стану ресурсної безпеки підприємства є наступним елементами системи його стратегічного управління, оскільки дозволяють визначити рівень забезпеченості підприємства необхідними ресурсами, встановити слабкі місця у їх використанні та сформувані підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Ресурсна безпека передбачає стан захищеності підприємства від ризиків, пов'язаних із дефіцитом, неякісним або нестабільним постачанням ресурсів, їх неефективним розподілом та використанням, а також зовнішніми чинниками, які можуть негативно вплинути на виробничий процес.

Процес планування включає прогнозування обсягів та структури ресурсів, визначення джерел їх залучення, формування резервів, оцінку витрат на придбання та утримання ресурсів, а також розробку заходів щодо оптимізації їхнього використання. Планування забезпечення ресурсами має бути системним, комплексним і гнучким, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зокрема коливань ринкових цін, сезонних потреб, технологічних змін та умов конкуренції.

Система постачання охоплює комплекс заходів і процедур, спрямованих на своєчасне та раціональне забезпечення підприємства необхідними ресурсами з урахуванням вимог щодо їх якості, обсягів постачання, ціни та надійності постачальників. Вона включає планування потреб, вибір джерел постачання, укладання договорів, організацію логістики та контроль виконання зобов'язань.

Одним із ключових етапів є формування системи відбору постачальників, яке передбачає оцінку потенційних партнерів за низкою критеріїв, що забезпечують мінімізацію ризиків та підвищують рівень ресурсної безпеки підприємства. Раціональний вибір постачальників дозволяє підприємству скоротити витрати, підвищити якість ресурсів, підвищити гнучкість у реагуванні на ринкові зміни та знизити залежність від окремих контрагентів.

Організація обліку, зберігання та раціонального використання ресурсів є невід'ємним елементом системи управління ресурсною безпекою підприємства. Цей процес спрямований на забезпечення ефективного контролю за рухом ресурсів, запобігання їх втратам та оптимізацію витрат, що сприяє підвищенню стабільності виробничих процесів і економічної ефективності підприємства.

Моніторинг передбачає регулярне спостереження за станом ресурсів і умовами їх використання для забезпечення безперервності виробничого процесу та своєчасного реагування на зміни. Основні функції моніторингу це відстеження залишків ресурсів на складах та у виробничих підрозділах, контроль дотримання технологічних норм витрат, виявлення тенденцій у використанні ресурсів (зростання, спад, сезонні коливання), оцінка результатів впровадження заходів з підвищення ефективності використання ресурсів.

Управління ризиками ресурсної безпеки, що є невід'ємною складовою системи управління ресурсами підприємства та спрямоване на своєчасне виявлення, оцінку та мінімізацію ризиків, які можуть загрожувати стабільності виробничого процесу, доступності ресурсів та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Розробка та впровадження заходів підвищення ресурсної безпеки є завершальним етапом технологічного ланцюга управління ресурсною безпекою підприємства.

Даний процес передбачає комплексне планування, організацію і реалізацію заходів, спрямованих на забезпечення стабільного та ефективного використання всіх видів ресурсів, запобігання дефіциту та мінімізацію ризиків. У аграрному секторі ресурсна безпека охоплює матеріальні, трудові, фінансові, інформаційні

та енергетичні ресурси, без яких неможливе стабільне функціонування підприємства.

Розробка та впровадження заходів підвищення ресурсної безпеки є завершальним етапом управління ресурсами підприємства, спрямованим на забезпечення стабільного функціонування виробничих процесів та зниження ймовірності негативного впливу різноманітних ризиків.

Для аграрного підприємства, заходи підвищення ресурсної безпеки забезпечують безперебійність виробничих циклів у сезонні періоди, раціональне використання матеріальних та енергетичних ресурсів, підвищення стійкості до зовнішніх і внутрішніх ризиків, оптимізацію фінансових витрат.

Такий ланцюг забезпечує своєчасне виявлення проблем, оптимізацію витрат, підвищення якості управлінських рішень і мінімізацію впливу зовнішніх та внутрішніх загроз. Реалізація цього підходу сприяє формуванню гнучкої, адаптивної та стійкої системи ресурсної безпеки, що здатна забезпечити безперебійність виробничих процесів, підвищення конкурентоспроможності та довгостроковий розвиток підприємства.

Отже, існуючий технологічний ланцюг управління ресурсною безпекою, включає в себе ідентифікацію потреб у ресурсах, планування їх забезпечення, формування системи постачання та відбору постачальників, організацію обліку, зберігання і раціонального використання ресурсів, контроль та моніторинг, управління ризиками, а також розробку і впровадження заходів підвищення ресурсної безпеки, дозволяє підприємству системно забезпечувати виробничі процеси необхідними ресурсами.

Проведені дослідження показують, що впровадження ефективних систем обліку та контролю ресурсів, автоматизації процесів, диверсифікація постачальників та страхування критичних ресурсів значно підвищують стійкість підприємства до зовнішніх і внутрішніх ризиків.

Отже, моніторинг і оцінка ефективності використання ресурсів дозволяють своєчасно виявляти відхилення та оптимізувати витрати, що забезпечує економію ресурсів та підвищення продуктивності.

Висновок до розділу 2

1. Отже, аналіз ресурсної безпеки підприємства в умовах динамічності бізнес-середовища показав, що стабільність та ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від наявності системного підходу до управління ресурсами.

2. Виявлено, що ключовими складовими ресурсної безпеки є матеріальні, фінансові, трудові, інформаційні та енергетичні ресурси, які потребують комплексного контролю та планування.

3. Визначено склад земельного ресурсів підприємства за 2020–2024 рр. За результатами дослідження було з'ясовано, що упродовж аналізованого періоду відбулося помітне зростання загальної площі земель, що перебувають у користуванні підприємства. Зокрема, площа сільськогосподарських угідь збільшилася на 639 га, що становить 8,9 % приросту порівняно з базовим роком. Це свідчить про розширення виробничих можливостей підприємства та зміцнення його ресурсної бази.

4. Розраховано динаміку результатів виробничої діяльності за 2020–2024 рр., дав змогу визначити ключові тенденції розвитку підприємства, рівень його економічної стійкості та ефективність функціонування протягом досліджуваного періоду. На основі проведених розрахунків встановлено, що обсяг валової продукції демонструє позитивну динаміку та зріс на 105,72 % порівняно з базовим роком. Такі результати свідчать про поступове розширення виробничих потужностей і збільшення обсягів операційної діяльності.

5. Проаналізовано, що існуючий технологічний ланцюг управління ресурсною безпекою, включає в себе ідентифікацію потреб у ресурсах, планування їх забезпечення, формування системи постачання та відбору постачальників, організацію обліку, зберігання і раціонального використання ресурсів, контроль та моніторинг, управління ризиками, а також розробку і впровадження заходів підвищення ресурсної безпеки, дозволяє підприємству системно забезпечувати виробничі процеси необхідними ресурсами.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОСТІ БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩА

3.1. Формування стратегії забезпечення ресурсної безпеки підприємства

Удосконалення системи управління ресурсною безпекою передбачає не лише моніторинг і контроль за використанням ресурсів, а й впровадження інноваційних технологій, підвищення ефективності виробничих та логістичних процесів, а також оптимізацію внутрішніх і зовнішніх потоків ресурсів. Особливе значення мають інтегровані підходи, що поєднують сучасні інформаційні системи та адаптацію виробництва до зовнішніх факторів ризику, зокрема зміни клімату, коливання ринкових цін та нестачу матеріальних ресурсів.

Досліджуване підприємство зіштовхується з підвищеними ризиками, пов'язаними зі змінами клімату, нестабільністю ринкових цін на ресурси та впливом шкідників і хвороб на врожайність. Впровадження нових сортів та гібридів сільськогосподарських культур є одним із ключових шляхів підвищення ресурсної безпеки підприємства, оскільки дозволяє забезпечити стабільне виробництво при мінімізації втрат ресурсів.

Рекомендується до впровадження відділ, що буде займатися впровадження нових сортів та гібридів сільськогосподарських культур, які адаптовані до місцевих кліматичних умов і стійких до основних хвороб та шкідників. Для реалізації даного підходу та успішного впровадження нових гібридів і сортів здійснюється за участю агрономічного підрозділу, селекційного відділу та керівництва підприємства. Кожен підрозділ виконує чітко визначені функції: від підбору та випробування культур до адаптації технологій вирощування та моніторингу результатів. Структура відділу відображена на рис. 3.1.

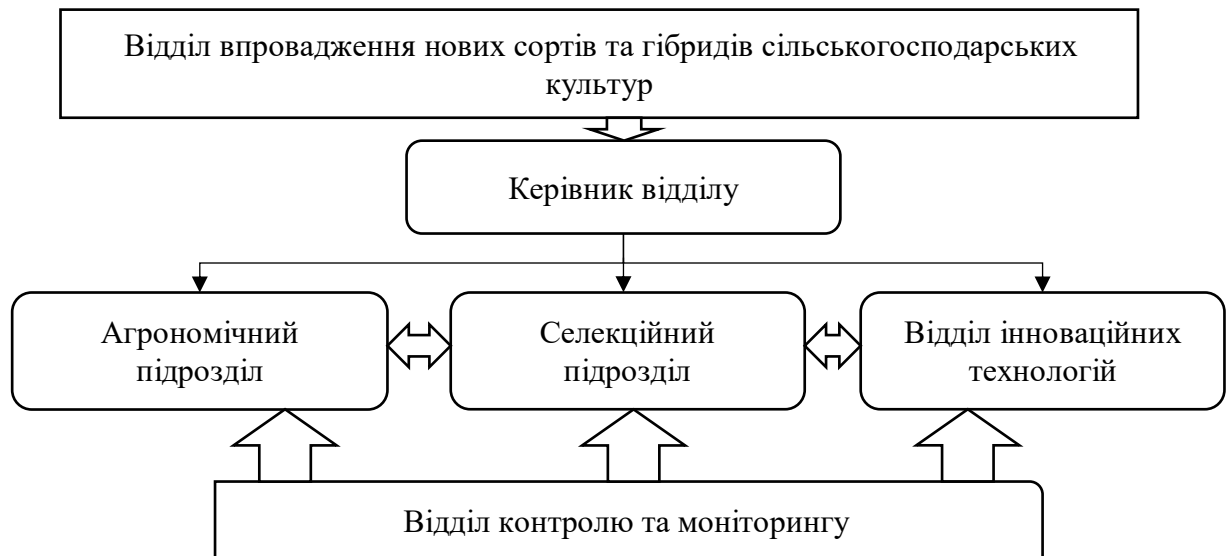


Рис. 3.1. Рекомендована структура відділу з впровадження нових сортів та гібридів сільськогосподарських культур підприємства, 2026-2030 рр.

Розглянувши рис 3.1 на якому відображена структура відділу з впровадження нових сортів і гібридів сільськогосподарських культур підприємства було визначено, що запропонований відділ характеризується чіткою ієрархією та розподілом функціональних обов'язків між підрозділами. На верхньому рівні знаходиться керівник відділу, який здійснює стратегічне управління, координацію роботи всіх підрозділів, затвердження планів впровадження та бюджетів, а також контроль за досягненням ключових показників ефективності.

Агрономічний підрозділ є ключовою структурною ланкою відділу з впровадження нових сортів та гібридів сільськогосподарських культур. Основним завданням підрозділу є забезпечення ефективного вирощування нових культур у виробничих та дослідних умовах, а також контроль за дотриманням оптимальних агротехнологій на всіх етапах розвитку рослин. Діяльність агрономічного підрозділу зосереджена на:

- організації та проведенні польових випробувань нових сортів і гібридів;
- моніторингу стану посівів протягом усього вегетаційного періоду;
- розробці рекомендацій щодо догляду за культурами, включно з

вибором схем удобрення, режимів зрошення, захисту від шкідників і хвороб, а також коригування технологій залежно від погодних умов та результатів спостережень;

- оцінюванні виробничої ефективності нових сортів і гібридів;
- співпраці з селекційними та інноваційними підрозділами, забезпечуючи інформаційну підтримку для вдосконалення технологій і подальшого відбору найперспективніших сортів і гібридів.

Отож як бачимо, агрономічний підрозділ виконує надзвичайно важливу роль у забезпеченні науково обґрунтованого та практично ефективного впровадження нових сортів культур у виробництво. Його діяльність сприяє підвищенню врожайності, якості продукції та загальній ефективності аграрного бізнесу підприємства.

Селекційний підрозділ є науково-дослідною ланкою відділу з впровадження нових сортів та гібридів сільськогосподарських культур. Його основна мета – забезпечення відбору, удосконалення та адаптації сортів і гібридів, що можуть продемонструвати високу продуктивність та стійкість у ґрунтово-кліматичних умовах підприємства. Розглянемо основні напрями роботи підрозділу:

- проведення первинних і контрольних випробувань нових сортів та гібридів;
- відбір найбільш перспективних зразків, які відповідають виробничим вимогам підприємства;
- науково-методичне забезпечення процесів впровадження;
- співпраця з науковими закладами та селекційними центрами для отримання новітніх розробок, доступу до інноваційного генетичного матеріалу та обміну результатами досліджень;
- аналіз результатів досліджень та підготовка звітів щодо біологічної та виробничої ефективності сортів.

Селекційний підрозділ відіграє ключову роль у формуванні сортової політики підприємства. Завдяки його роботі забезпечується стратегічне

оновлення асортименту культур, підвищення продуктивності та впровадження сучасних, високопотенційних генетичних рішень у виробничий процес.

Відділ інноваційних технологій є стратегічним структурним підрозділом, діяльність якого спрямована на впровадження сучасних технологічних рішень у процес вирощування нових сортів і гібридів сільськогосподарських культур. Головна мета відділу – забезпечити цифровізацію, автоматизацію та технологічне удосконалення виробничих процесів для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Ключові напрями роботи відділу:

- впровадження цифрових інструментів моніторингу та відповідає за інтеграцію систем точного землеробства, супутникового моніторингу, агродронів, мобільних застосунків та IoT-пристроїв для збору оперативних даних про стан ґрунту, рослин та погодні умови;

- розробка та впроваджує автоматизованих систем керування технологічними операціями: внесення добрив, поливу, засобів захисту рослин, обліку технологічних операцій та контролю витрат;

- тестування та адаптація інноваційних рішень, аналіз новітніх агротехнологій, програмні продукти та технічні засоби, визначають їх придатність у реальних умовах підприємства та забезпечують їх практичну адаптацію;

- формування аналітичних звітів, використання методів Big Data, машинного навчання та математичного моделювання для прогнозування врожайності, вибору оптимальних сортів і оцінки ефективності впроваджених технологій.

- підвищення кваліфікації для персоналу, організація навчання працівників щодо використання нових технологій, автоматизованих систем і програмного забезпечення, забезпечуючи їх ефективну інтеграцію у виробничі процеси;

- співпраця з технологічними компаніями та дослідницькими центрами, метою якого є доступ до передових інновацій, тестових технологічних рішень та

участь у спільних проектах з модернізації агровиробництва.

Відділ інноваційних технологій є ключовим елементом у трансформації підприємства на шляху до цифрового та ресурсоефективного агровиробництва. Його діяльність забезпечує підвищення точності управління виробничими процесами, мінімізацію ризиків, економію ресурсів та впровадження сучасних технологічних практик, що дозволяє суттєво покращити результативність виробництва нових сортів і гібридів сільськогосподарських культур.

Відділ контролю та моніторингу є аналітичним та координаційним осередком у структурі відділу з впровадження нових сортів і гібридів сільськогосподарських культур. Основною функцією підрозділу є забезпечення систематичного спостереження, оцінки та аналізу результатів впровадження нових сортів, а також контроль за дотриманням технологічних, агрономічних і селекційних вимог. Підрозділ здійснює регулярний огляд та оцінку розвитку рослин, фіксує їх морфологічні показники, рівень стійкості до хвороб, шкідників, стресових факторів, а також контролює відповідність фактичних результатів запланованим технологічним параметрам.

Підрозділ ідентифікує потенційні загрози врожайності, зокрема хвороби, дефіцити живлення, погодні ризики, технологічні порушення, та спільно з іншими підрозділами розробляє коригуючі дії.

Через постійний контроль та об'єктивну оцінку результатів відділ гарантує високу якість впроваджуваних сортів і гібридів, мінімізує помилки у виробничому процесі та сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів.

Відділ контролю та моніторингу є центральною ланкою у забезпеченні результативності та наукової обґрунтованості процесу впровадження сортів. Завдяки його діяльності підприємство отримує достовірні дані для прийняття управлінських рішень, своєчасного коригування технологій та підвищення ефективності агровиробництва в цілому.

Ефективне впровадження нових сортів та гібридів сільськогосподарських культур є одним із ключових напрямів розвитку сучасного аграрного

підприємства. Водночас діяльність даного відділу потребує відповідних ресурсів, компетентного персоналу та налагодженої організаційної взаємодії. Тому за допомогою табл. 3.1 доцільно провести аналіз переваг і недоліків функціонування відділу, що є важливим етапом формування ефективної моделі управління інноваційним розвитком підприємства.

Таблиця 3.1

Переваги та недоліки відділу з впровадження нових сортів та гібридів сільськогосподарських культур підприємства, 2026-2030 рр.

Переваги	Недоліки
Підвищення продуктивності підприємства	Значні фінансові витрати
Зменшення виробничих ризиків	Необхідність висококваліфікованих кадрів
Підвищення якості продукції	Довготривалі процеси оцінки
Прискорення впровадження інновацій	Ризик хибних прогнозів
Можливість об'єктивного порівняння сортів	Можливі організаційні складнощі
Підвищення конкурентоспроможності підприємства	Підвищене навантаження на виробничі площі
Розширення співпраці з науковими установами та виробниками насіння	Ризики невдалого впровадження інновацій

Аналіз табл. 3.1 відображає переваги і недоліки відділу з впровадження нових сортів та гібридів та свідчить, що створення такого структурного підрозділу є стратегічно доцільним рішенням для підприємства, орієнтованого на інноваційний розвиток та підвищення конкурентоспроможності. Переваги, серед яких підвищення врожайності, зменшення виробничих ризиків, прискорення інноваційних процесів та покращення кваліфікації персоналу, переважають над наявними недоліками.

Водночас певні обмеження – потреба у значних інвестиціях, висококваліфікованих кадрах та тривалості випробувань, вимагають ретельного планування, методичного супроводу й належного ресурсного забезпечення. У підсумку, функціонування такого відділу забезпечує підприємству можливість швидко адаптуватися до ринкових і технологічних змін, формувати ефективну сортову політику та підвищувати результативність виробничих процесів у довгостроковій перспективі.

Для детального розуміння функціональних обов'язків запропонованого

відділу, на рис 3.2 було узагальнено структуру ключових завдань підрозділу на 2026-2030 рр., що дає можливість окреслити основні напрямки його діяльності, які спрямовані на забезпечення ресурсної безпеки підприємства, підвищення врожайності, оптимізацію сортової структури посівів та зменшення виробничих ризиків.



Рис. 3.2. Ключові завдання відділу з впровадження нових сортів та гібридів сільськогосподарських культур підприємства, 2026-2030 рр.

Представлений рис. 3.2 демонструє, що діяльність відділу з упровадження нових сортів та гібридів має багатовекторний характер і охоплює як агрономічні, так і управлінські аспекти. Кожен із відображених елементів сприяє формуванню оптимальної виробничої стратегії підприємства, побудованої на сучасних селекційних рішеннях. Проаналізувавши структуру запропонованого відділу та обсяг обов'язків персоналу було проведений розрахунок кошторису витрат оплати праці на 2026-2030 рр. У кошторисі витрат, що відображений в табл. 3.2 деталізовано кількість працівників за основними підрозділами, їх функціональні посади та відповідні витрати на заробітну плату.

Таблиця 3.2

Кошторис витрат оплати праці персоналу відділу з впровадження нових сортів та гібридів сільськогосподарських культур для підприємства, 2026-2030 рр.

Посада	Кількість працівників	Витрати на оплату праці, тис. грн
Керівництво відділу		
Керівник відділу	1	30
Агрономічний підрозділ		
Агроном-дослідник	2	20
Польовий технік	1	15
Селекційний підрозділ		
Селекціонер	1	20
Лаборант	1	10
Відділ інноваційних технологій		
Інженер технолог	1	20
Фахівець з впровадження цифрових технологій	1	20
Відділ контролю та моніторингу		
Фахівець із моніторингу	1	20
Всього	9	155

Аналізуючи табл. 3.2 було виявлено, що загальні витрати на оплату праці персоналу відділу з впровадження нових сортів та гібридів становлять 155 тис. грн, що забезпечує функціонування дев'яти спеціалістів різного профілю.

Найбільш витратними є посади керівника відділу та фахівців інноваційного спрямування, що свідчить про високі вимоги до рівня компетентності цих працівників. Структура персоналу є збалансованою та включає управлінську, агрономічну, селекційну, інноваційно-технологічну і моніторингову складові, що дозволяє комплексно організувати процес впровадження нових сортів культур.

Після впровадження пропозицій щодо створення відділу з впровадження нових сортів та гібридів сільськогосподарських культур для підприємства, виручка від реалізації продукції і послуг підприємства матиме динаміку зростання. Для прогнозування рівня чистого прибутку підприємства в майбутньому доцільно використовувати економіко-статистичний підхід, зокрема трендові моделі. Для аналізу лінії регресії необхідно побудувати

діаграму на основі даних таблиці (додаток Б), за допомогою MS Excel і додати до неї лінію тренду.

Проаналізувавши отримані оцінки параметрів рівняння лінійного тренду (додаток Б), можна зробити висновок, що найбільш точно моделює рівняння поліноміальна функція $R^2 = 0,9683$ при умові, що:

$$y = 17639x^2 - 83672x + 278590, \quad (3.1)$$

Порівнюючи загальний рівень чистого прибутку, спрогнозуємо приблизну їх кількість на короткостроковий період:

$$y = 17639 \cdot 25 - 83672 \cdot 5 + 278590, \quad (3.2)$$

Отже, найбільш відповідною для аналізу моделей тренду є експоненціальна функція. В відповідності з прогнозом, в результаті впровадження відділу виручка від реалізації продукції і послуг підприємства в майбутньому зросте на 301205 тис. грн, що вказує на позитивну динаміку для діяльності підприємства. Тому впровадження запропонованого відділу буде доречним в даному випадку, так як це буде позитивним економічним ефектом для досліджуваного підприємства

3.2. Напрями підвищення ефективності управління ресурсною безпекою підприємства

Одним із ключових напрямів розвитку аграрного сектору є використання високопродуктивних сортів і гібридів, які забезпечують підвищення урожайності, стійкість до хвороб, адаптивність до кліматичних змін та економічну ефективність вирощування. На рис. 3.3 окреслені рекомендовані напрями роботи відділу з впровадження нових сортів та гібридних культур на підприємстві, 2026-2030 рр.



Рис. 3.3. Рекомендовані напрями роботи відділу з впровадження нових сортів та гібридних культур в підприємстві, 2026-2030 рр.

Аналізуючи рис. 3.3 було з'ясовані, напрями роботи новоствореного відділу. Одним із провідних напрямів його роботи є моніторинг інновацій у галузі селекції є одним із ключових напрямів діяльності відділу з впровадження нових сортів та гібридів сільськогосподарських культур. Його основною метою є своєчасне виявлення перспективних селекційних розробок і нових сортів, здатних підвищити ефективність виробництва, урожайність культур та стійкість до біотичних і абіотичних факторів.

Організація та проведення демонстраційних і випробувальних посівів є центральним елементом діяльності відділу з впровадження нових сортів та

гібридів сільськогосподарських культур. Метою цього напряму роботи є отримання об'єктивних польових даних щодо продуктивності, стійкості та технологічних характеристик нових сортів та гібридів у конкретних ґрунтово-кліматичних умовах підприємства. Такі дані слугують основою для ухвалення рішень щодо широкого впровадження певних культур у виробництво.

Аналіз результатів випробувань є ключовим етапом у процесі впровадження нових сортів і гібридів сільськогосподарських культур, оскільки він забезпечує об'єктивну оцінку їх продуктивності, адаптивності та економічної доцільності вирощування в умовах конкретного підприємства. На основі отриманих даних формується науково обґрунтована сортова політика, що мінімізує виробничі ризики та підвищує ефективність аграрного виробництва.

Основним завданням агрономічного супроводу є надання методичних і технологічних рекомендацій, що охоплюють увесь цикл вирощування культури: підготовку ґрунту, строки та норми висіву, систему удобрення, засоби захисту рослин, догляд під час вегетації та технологію збирання врожаю. Спеціалісти відділу розробляють адаптовані технологічні карти для кожного сорту або гібриду з урахуванням особливостей ґрунтово-кліматичних умов підприємства, ресурсного забезпечення та виробничих можливостей.

Налагодження партнерських зв'язків із провідними вітчизняними та міжнародними селекційними установами, насінневими компаніями, інститутами рослинництва та дослідними станціями, що дозволить підприємству брати участь у програмах сортовипробування, тестувати нові сорти та гібриди ще до їх масового поширення, отримувати консультації від провідних селекціонерів та фахівців галузі.

Забезпечення підприємства високоякісним насінневим матеріалом є одним із ключових напрямів діяльності відділу з впровадження нових сортів та гібридів сільськогосподарських культур. Висока якість посівного матеріалу визначає рівень урожайності, стійкість рослин до стресових факторів, ефективність використання ресурсів і загальну продуктивність аграрного виробництва. Саме тому оптимізація процесів відбору, закупівлі, контролю та зберігання насіння

має стратегічне значення для підприємства.

Ведення документації та формування звітності є ключовими функціями ефективної роботи відділу, оскільки забезпечує систематизацію даних, контроль за виконанням робіт та можливість оперативного ухвалення управлінських рішень. Даний процес включає фіксацію результатів польових досліджень, внесення інформації щодо стану посівів, умов вирощування, використаних ресурсів, технологічних операцій та отриманих показників урожайності.

Запропоновані напрями роботи відділу з впровадження нових сортів та гібридних культур формують комплексний підхід до модернізації сортової політики підприємства та підвищення його технологічного рівня. Реалізація цих заходів забезпечує можливість отримання об'єктивної інформації щодо продуктивності та адаптивності нових сортів, зменшення виробничих ризиків і оптимізацію технологій вирощування сільськогосподарських культур.

Впровадження системи сортовипробування, розвиток партнерства з науковими установами та постачальниками насінневого матеріалу, використання сучасних методів агромоніторингу та аналітики дають змогу підприємству приймати обґрунтовані рішення щодо вибору найбільш ефективних сортів. У результаті підприємство отримує підвищення урожайності, поліпшення економічних показників та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Оцінка економічної ефективності впровадження нових сортів і гібридів сільськогосподарських культур є ключовим етапом обґрунтування доцільності їх подальшого використання у виробничих процесах підприємства.

Даний аналіз передбачає комплексне дослідження економічних результатів, отриманих унаслідок застосування нових генетичних рішень, та порівняння їх із показниками стандартних або раніше використаних сортів. Для повноцінної роботи новоствореного відділу необхідне належне технічне забезпечення, що допоможе без перешкод упроваджувати нові сорти та гібриди культур.

В табл. 3.3 відображений кошторис витрат на технічне оснащення відділу, що відображає комплексне ресурсне забезпечення, яке необхідне для ефективно

організації дослідницької, аналітичної та моніторингової діяльності за посівами та збором врожаю.

Таблиця 3.3

Кошторис технічного оснащення відділу з впровадження нових сортів та гібридних культур для підприємства, 2026-2030 рр.

Найменування	Кількість	Вартість, тис.грн
Техніка для польових робіт та догляду за демонстраційними ділянками		
Мінікультиватор	1	55
Лабораторний комбайн	1	100
Вологомір зерна	1	4
Трекер для точного висіву та моніторингу	1	20
Сівалка малої норми (для демонстраційних полів)	1	30
Лабораторне та аналітичне обладнання		
Ґрунтовий аналізатор	1	15
Лабораторний мікроскоп	1	10
Прилад для визначення натури зерна	1	10
Обладнання для польового моніторингу та досліджень		
Камера з оптичним зумом (фотозйомка стану посівів)	1	25
Лазерний далекомір	1	3
Набір ґрунтових пробовідбірників	1	8
Комп'ютерне та програмне забезпечення		
Ноутбук	2	70
Програмне забезпечення «BAS Agro»	1	40
Принтер	1	10
Всього		400

Отже, аналізуючи табл. 3.3 можна побачити, що сукупність зазначених ресурсів забезпечує повний цикл робіт – від висіву й контролю за ростом культур до лабораторного аналізу та цифрового супроводу процесів.

За даними проведеного дослідження було з'ясовано, що кошторис витрат для забезпечення необхідного обладнання становить 400 тис. грн. Реалізація даного технічного забезпечення дозволить підвищити ефективність упровадження нових сортів і гібридів, оптимізувати робочі процеси та забезпечити високий рівень науково-практичних результатів у діяльності підприємства.

Одним із ефективних напрямів підвищення результативності роботи відділу з упровадження нових сортів та гібридів сільськогосподарських культур

є організація та використання показових (демонстраційних) полів зернових культур. На рис. 3.4 наведені переваги використання показових полів зернових культур.

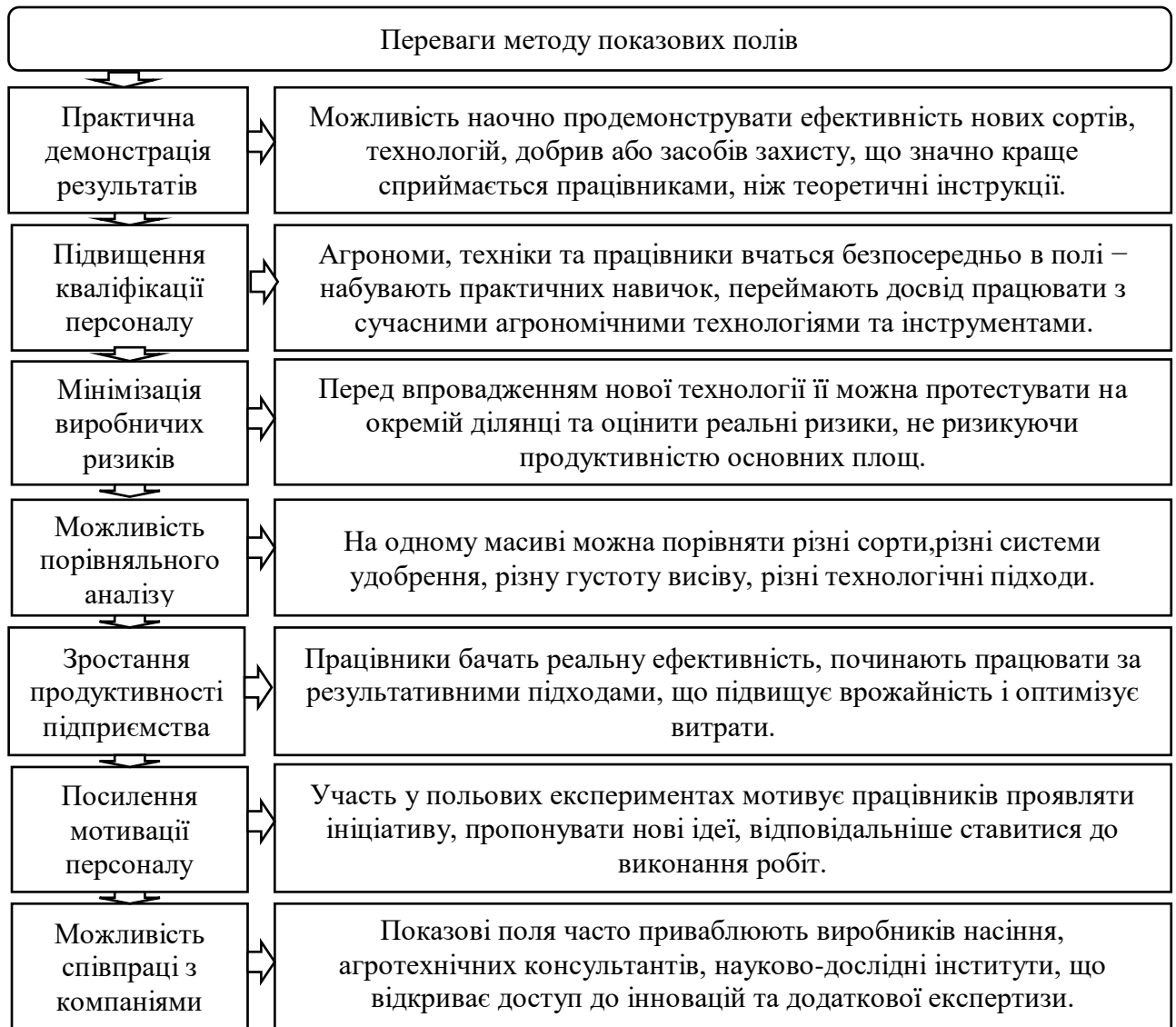


Рис. 3.4. Переваги використання показових полів зернових культур в підприємстві, 2026-2030 рр.

Аналізуючи рис. 3.4 було визначено, що показові поля зернових культур є ефективним інструментом підвищення продуктивності підприємства, оскільки дозволяють поєднати практичний досвід, інноваційні технології та об'єктивний аналіз результатів. Представлені переваги демонструють, що цей метод сприяє

не лише вдосконаленню професійних компетентностей працівників, а й забезпечує більш зважене управлінське рішення щодо вибору сортів, технологій вирощування та систем захисту культур.

Практична демонстрація результатів на показових полях забезпечує можливість наочно оцінити ефективність нових сортів, гібридів, технологій вирощування чи засобів захисту рослин у реальних польових умовах. Такий підхід дозволяє працівникам підприємства та фахівцям різних підрозділів спостерігати фактичні показники розвитку рослин, їхню стійкість, продуктивність та реакцію на різні технологічні прийоми. Наочність сприяє кращому сприйняттю інформації, підвищує достовірність отриманих даних і забезпечує обґрунтованість подальших управлінських рішень щодо впровадження нових технологій у виробництво.

Показові поля виступають практичним інструментом для підвищення кваліфікації персоналу, оскільки дають можливість агрономам, технікам та іншим працівникам безпосередньо ознайомитися з особливостями роботи нових сортів і гібридів у польових умовах. Працівники набувають прикладних навичок щодо сучасних технологій вирощування, систем удобрення, методів захисту рослин та інноваційних агротехнічних рішень. Такий формат навчання сприяє закріпленню практичного досвіду, підвищує рівень професійної компетентності та формує готовність персоналу ефективно впроваджувати нові технології у виробничий процес.

Завдяки тестуванню культур на окремих демонстраційних ділянках підприємство може оцінити їхню стійкість до погодних умов, шкідників, хвороб, рівень врожайності та адаптивність до ґрунтово-кліматичних умов господарства. Це дає змогу виявити потенційні недоліки технології до її масштабного застосування, уникнути невиправданих витрат та запобігти зниженню продуктивності основних посівних площ. Таким чином, демонстраційні поля забезпечують підприємству можливість приймати обґрунтовані рішення, мінімізуючи економічні та технологічні ризики.

Показові поля часто привертають увагу виробників насіння, агрохімічних

компаній, агроконсультантів і науково-дослідних установ. Це створює умови для встановлення партнерств, отримання консультацій, участі в спільних проєктах та доступу до сучасних інноваційних рішень у рослинництві.

Висновки до розділу 3

1. Отже, за результатами дослідження було доведено, що ефективність системи управління ресурсною безпекою залежить від здатності підприємства оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, диверсифікувати джерела ресурсів, підвищувати фінансову стійкість, інвестувати в сучасні технології та розвивати кадровий потенціал. Управління ресурсною безпекою підприємства є комплексним процесом, що передбачає послідовне виконання взаємопов'язаних етапів, спрямованих на забезпечення безперервного функціонування виробничої діяльності та мінімізацію ризиків дефіциту ресурсів.

2. Рекомендується до впровадження відділ, що буде займатися впровадження нових сортів та гібридів сільськогосподарських культур, які адаптовані до місцевих кліматичних умов і стійких до основних хвороб та шкідників.

3. Доведено, що загальні витрати на оплату праці персоналу що буде спеціалізуватися на впровадженні нових сортів та гібридів становлять 155 тис. грн, що забезпечує функціонування дев'яти спеціалістів різного профілю, які будуть займатися моніторингом інновацій у галузі селекції, що є одним із ключових напрямів діяльності відділу з впровадження нових сортів та гібридів сільськогосподарських культур.

ВИСНОВКИ

1. Отже, у ході дослідження теоретичних засад управління ресурсною безпекою підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища встановлено, що ресурсна безпека є ключовою складовою системи економічної безпеки та визначає спроможність підприємства підтримувати стабільність виробничо-господарської діяльності за умов постійних зовнішніх змін.

2. Доведено, що ресурсна безпека охоплює сукупність внутрішніх заходів і механізмів, спрямованих на раціональне формування, ефективну експлуатацію, своєчасне відновлення та захист усіх типів ресурсів підприємства: матеріальних, фінансових, кадрових, інформаційних, техніко-технологічних, інтелектуальних та енергетичних.

3. Встановлено, що сучасне бізнес-середовище характеризується значною мінливістю й невизначеністю. За таких умов традиційні підходи до управління ресурсами вже не гарантують достатнього рівня захисту, що підкреслює необхідність розроблення цілісної та адаптивної системи управління ресурсною безпекою підприємства.

4. Обґрунтовано, що проведений теоретичний аналіз дав змогу систематизувати основні принципи управління ресурсною безпекою, серед яких визначальними є комплексність, безперервність, економічність, плановість, превентивний характер, узгоджена взаємодія підрозділів та належний рівень інформаційної конфіденційності.

5. Аналіз ресурсної безпеки підприємства в умовах мінливого бізнес-середовища засвідчив, що ефективність і стабільність його діяльності значною мірою визначаються наявністю комплексного та впорядкованого підходу до управління ресурсним потенціалом.

6. Встановлено, що структура земельних ресурсів підприємства за 2020–2024 рр. суттєво збільшилася. Зокрема, площа сільськогосподарських угідь зросла на 639 га, що відповідає приросту на 8,9 % порівняно з початковим роком аналізу. Це свідчить про нарощування виробничого потенціалу та посилення

ресурсної забезпеченості підприємства. Проведені розрахунки динаміки виробничої діяльності за 2020–2024 рр. дали змогу виокремити основні тенденції розвитку підприємства, оцінити рівень його економічної стійкості та ефективність господарювання. Встановлено, що обсяг валової продукції зріс на 105,72 % у порівнянні з базовим періодом, що вказує на розширення виробничих можливостей та зростання обсягів операційної діяльності.

7. Дослідження наявного технологічного процесу управління ресурсною безпекою показало, що він охоплює визначення потреб у ресурсах, планування їх забезпечення, організацію постачання та відбір постачальників, ведення обліку, умови зберігання, раціональне використання ресурсів, систему контролю та моніторингу, управління ризиками, а також розроблення заходів щодо зміцнення ресурсної безпеки. Такий підхід забезпечує підприємству можливість комплексно та безперервно підтримувати виробничі процеси необхідними ресурсами.

8. Рекомендується до впровадження відділ, що буде спеціалізуватися на впровадженні нових сортів та гібридів сільськогосподарських культур, які адаптовані до місцевих кліматичних умов і стійких до основних хвороб та шкідників. Для реалізації даного підходу та успішного впровадження нових гібридів і сортів здійснюється за участю агрономічного підрозділу, селекційного відділу та керівництва підприємства. Кожен підрозділ виконує чітко визначені функції: від підбору та випробування культур до адаптації технологій вирощування та моніторингу результатів.

9. Встановлено, що загальні витрати на оплату праці персоналу відділу з впровадження нових сортів та гібридів становлять 155 тис. грн, що забезпечує функціонування дев'яти спеціалістів різного профілю. Найбільш витратними є посади керівника відділу та фахівців інноваційного спрямування, що свідчить про високі вимоги до рівня компетентності цих працівників. Структура персоналу є збалансованою та включає управлінську, агрономічну, селекційну, інноваційно-технологічну і моніторингову складові, що дозволяє комплексно організувати процес впровадження нових сортів культур.

10. Доведено, що забезпечення високоякісним насіннєвим матеріалом є одним із ключових напрямів діяльності відділу з впровадження нових сортів та гібридів сільськогосподарських культур. Висока якість посівного матеріалу визначає рівень урожайності, стійкість рослин до стресових факторів, ефективність використання ресурсів і загальну продуктивність аграрного виробництва. Саме тому оптимізація процесів відбору, закупівлі, контролю та зберігання насіння має стратегічне значення для підприємства.

11. Рекомендовано для підприємства впровадження заходів з демонстрації результатів вирощування гібридних зернових культур на показових полях, що забезпечує можливість наочно оцінити ефективність нових сортів, гібридів, технологій вирощування чи засобів захисту рослин у реальних польових умовах. Такий підхід дозволяє працівникам підприємства та фахівцям різних підрозділів спостерігати фактичні показники розвитку рослин, їхню стійкість, продуктивність та реакцію на різні технологічні прийоми. Наочність сприяє кращому сприйняттю інформації, підвищує достовірність отриманих даних і забезпечує обґрунтованість подальших управлінських рішень щодо впровадження нових технологій у виробництво.

12. Доведено, що завдяки тестуванню культур на окремих демонстраційних ділянках підприємство може оцінити їхню стійкість до погодних умов, шкідників, хвороб, рівень врожайності та адаптивність до ґрунтово-кліматичних умов господарства. Це дає змогу виявити потенційні недоліки технології до її масштабного застосування, уникнути невиправданих витрат та запобігти зниженню продуктивності основних посівних площ. Таким чином, демонстраційні поля забезпечують підприємству можливість приймати обґрунтовані рішення, мінімізуючи економічні та технологічні ризики.

13. Отже, як бачимо показові поля часто привертають увагу виробників насіння, агрохімічних компаній, агроконсультантів і науково-дослідних установ, що створює умови для встановлення партнерств, отримання консультацій, участі в спільних проєктах та доступу до сучасних інноваційних рішень у рослинництві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баган Н.В. Напрями підвищення ефективності використання ресурсів аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. Тернопіль, 2021. С. 190 – 196.
2. Баган Н.В., Заяць О.В., Зеленський Б.О. Методичні підходи до безпекової оцінки ефективності управління ресурсами інноваційно активних підприємств в контексті диджиталізації та розвитку соціального маркетингу. *Агросвіт*. 2024, № 9. С. 79–84.
3. Березіна Л.М., Баган Н.В. Актуальні проблеми використання ресурсів аграрних підприємств. *Вісник Черкаського університету. Серія «Економічні науки*. 2018. С. 12–21.
4. Боровик О.А. Роль ресурсозберігаючого фактора в розвитку сучасного світового та вітчизняного господарства. *Економіка та держава*. 2013. № 5. С. 88-90.
5. Вараксіна О.В., Куць А.Ю., Шийко Є.Ю.. Комплексний підхід до управління ресурсною безпекою в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. №67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4802/4742/> (дата звернення 10.10.2025).
6. Васильців Т., Лупак Р., Микитин О. Методико-прикладні аспекти управління ресурсним забезпеченням в системі економічної безпеки промислових підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 338(1). С. 64–68.
7. Ващенко О.П. Сутність та класифікація ресурсів підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2 (28). С. 104–108.
8. Вдовенко Н.М., Зось-Кіор М.В., Федірець О.В, Гнатенко І.А. Роль енергоринку в менеджменті ресурсозбереження та ресурсоефективності конкурентоспроможних підприємств агропродовольчої сфери. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. № 4, т. 5. С. 222–229.
9. Волощук Л.О. Економічна безпека та інноваційний розвиток

промислового підприємства: сутність та взаємозв'язок як об'єктів управління. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 6. С. 217–223.

10. Вороніна В.Л., Іщейкін Т.Є. Стратегічне управління людськими ресурсами організації: партисипативне лідерство та корпоративна культура самоосвіти. *Вісник ПДАУ (Економіка, управління та фінанси)*. 2024. Вип. 1. С. 3–8.

11. Воронько-Невіднича Т.В. Особливості управління земельними ресурсами у контексті впровадження ринку земель. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 1 (18). URL: <http://www.easterneuropeebm.in.ua/18-2019/> (дата звернення 15.10.2025).

12. Воронько-Невіднича Т.В., Дивнич О.Д., Дивнич А.О. Управління земельними ресурсами фермерських господарств. *Економіка та суспільство*. Мукачівський державний університет. 2019. № 20. С. 209–220.

13. Гончарук А., Підкамінський М. Інструментарій механізму управління ресурсами промислових підприємств. *Development Service Industry Management*. 2024. № 2. С. 254–258.

14. Дем'яненко Н.В., Фененко О.М. Управління ресурсозбереженням як шлях до ефективного розвитку сільськогосподарського підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 5 (10). С. 170–174.

15. Дячков Д.В., Овчаренко Є.І., Ільїн В.Ю., Сергієнко С.С. Менеджмент інноваційних проектів з ресурсозбереження підприємств агропродовольчої сфери на основі діджиталізації. *Науковий журнал: Український журнал прикладної економіки*. 2020. № 4. С. 403–412.

16. Дячков Д.В., Баган Н.В., Васильєв В.Ю. Управління ресурсозбереженням підприємства на засадах соціальної відповідальності. *Економіка та суспільство*. 2023, Вип. № 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2949/2867> (дата звернення 10.10.2025).

17. Живко З.Б. Забезпечення моніторингу системи економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Херсонського національного університету. Серія*

Економічні науки. 2014.№7. С. 194–197.

18. Зось-Кіор М.В., Дячков Д.В., Павлик Р.В. Система економічної безпеки підприємства: поняття, принципи, сутність. *Держава та регіони. Економіка та підприємництво*. 2019. № 5 (110). С. 103–109.

19. Іванієнко В.В., Сологуб А.А. Теоретико-методологічні аспекти формування та розвитку системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. № 4 (37) С. 33–41.

20. Колодяжна І.В., Букріна К.А. Економічна безпека в системі сталого функціонування підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 23(1). С. 135–140.

21. Кравченко О., Гаврилюк О., Челомбійко О., Бойко С. Управління економічною безпекою підприємств в умовах цифрової економіки. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024. № 19(38). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/690/590> (дата звернення 17.10.2025).

22. Куценко Д.М. Експертна оцінка у процесі діагностики рівня економічної безпеки підприємств із метою прийняття управлінських рішень. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2021. № 2 (103). URL: <http://www.puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/51/45> (дата звернення 17.10.2025).

23. Лебедко С.А. Формування механізму забезпечення економічної безпеки підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 8. С. 89–94.

24. Литовченко О.Ю., Ілляшенко О.В., Гордієнко Н.І. Стратегічне планування економічної безпеки підприємства. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна Серія «Економічна»*. 2021. № 100. С. 103–111.

25. Мазур О.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління ресурсозбереженням підприємства в умовах енергетичних обмежень. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський*

полі-технічний інститут». 2017. № 14. С. 245–250.

26. Маркіна І.А., Дячков Д.В., Христенко Л.М., Волошина В.В. Управління техніко-технологічним оновленням ресурсного потенціалу аграрного підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2020. № 2(84). С. 55–60.

27. Новик І.В. Проблеми та перспективи забезпечення економічної безпеки підприємства в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 228–233.

28. Орлик О.В. Механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємства та його основні складові. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2020. Вип. 2 (19). С. 222–232.

29. Перепелюкова О.В., Ткаченко А.Г. Оцінювання просторових викликів і тенденцій розвитку системи економічної безпеки промислових підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 3. С. 146–151.

30. Пилипенко А.А., Пилипенко С.М. Ресурсний менеджмент та управління витратами інтегрованих об'єднань корпоративних підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. № 35. С. 56–62.

31. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю., Кравчук Н.М. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1. С. 64–69.

32. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю., Кравчук Н.М. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1 (42). С. 64–69.

33. Помаз О.М., Гончаренко А.С., Ловушко А.Р., Курчицька І.А. Креативне управління персоналом як операційний інструмент ресурсної адаптації підприємства до цифровізації бізнес-процесів. *Development Service Industry Management*. 2025. № 4.

34. Помаз О.М., Ловушко А.Р., Курчицька І.А. Операційний менеджмент як інструмент забезпечення ресурсної безпеки та діджиталізації

бізнес-процесів підприємства. *Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство»*. 23 вересня 2025 року Полтава. Том 2. С. 62–65.

35. Помаз О.М., Ловушко А.Р., Курчицька І.А. Цифрова трансформація як інструмент підвищення ресурсної безпеки підприємства. *Матеріали Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки»* 13 листопада 2025 року Полтава.

36. Правдивець О.М. Наукові підходи до дослідження системи економічної безпеки підприємства. *Регіональна економіка*. 2023. № 4. С. 74–90.

37. Правдюк Н.Л. Ярославський А.О. Формування організаційно-економічного механізму управління економічною безпекою зернопереробних підприємств. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 8. С. 77–85.

38. Прохорова В.В., Чумак Л.Ф., Лавро С.М. Актуальні тенденції управління матеріальними ресурсами підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 2. С. 210 – 214.

39. Рзаєв Г.І., Няйко С.М. Ресурсна безпека підприємства та обґрунтування аналітичних процедур її підтримки в економічному аналізі. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 6(1). С. 172–175.

40. Сосновська О.О. Методологічний базис управління економічною безпекою підприємства. *Проблеми економіки*. 2020. №1 (43). С.190–196.

41. Судакова О.І., Медведовська Т.П., Бондарчук С.Б., Мельник Ю.С. Матеріальні ресурси в системі управління економічною безпекою підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. № 20. С. 572–578.

42. Ткаченко Т.П., Гречко А.В. Узагальнення методичних підходів оцінювання економічної безпеки промислових підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. №22. С. 79–81.

43. Тульчинська С. Вплив діджиталізації управлінських процесів на систему забезпечення економічної безпеки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 54–58.

44. Тульчинська С., Солосіч О., Чорній В. Вплив діджиталізації управлінських процесів на систему забезпечення економічної безпеки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 54–58.

45. Тульчинська С.О., Солосіч О.С. Актуальні проблеми підвищення прибутковості комунальних підприємств як фактору економічної безпеки. *Агросвіт*. 2019. № 22. С. 54–59.

46. Тульчинська С.О., Ткаченко Т.П. Принципи системи економічної безпеки промислових підприємств в умовах конкуренції. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023. № 3(318). С. 226–230.

47. Федірець О.В., Даценко О.В., Кекало Є.О. Стратегічні аспекти управління матеріально-технічними ресурсами підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 166. С. 69–73.

48. Харченко Ю.А. Шляхи поліпшення системи управління ресурсами підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 7. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/150/150> (дата звернення 16.10.2025).

49. Храпкін О. Стратегічне управління інформаційною безпекою підприємства: сучасні підходи та виклики. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 4 (36). С. 86–94.

50. Храпкіна В.В., Бондаренко Г.С. Управління ресурсозбереженням підприємства. *Держава та регіони*. 2021. № 3 (120). С. 51–58.

51. Чемчикаленко Р. А., Сукрушева Г. О., Ткаченко А. Ю. Теоретичні основи управління фінансовим станом підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Випуск 27. С. 350–354. URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2019/27_2019_ukr/56.pdf (дата звернення 17.10.2025).

52. Черниш О.В., Тарасенко І.О. Фінансова безпека підприємства в

умовах кризового середовища. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 5. С. 117–119.

53. Шашина М.В., Недзельський А.О. Оцінювання ефективності управління ресурсами підприємства як інструмент забезпечення прибутковості. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія економічна)*. 2023. №1. С.125–132.

54. Шевченко О.О. Ресурсозберігаючий підхід щодо управління розвитком підприємницького потенціалу інтегрованих структур бізнесу. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*. 2017. № 3 (111). С. 58–67.

55. Шило Ж.С., Кречко М.Ю. Методи оцінки рівня економічної безпеки підприємства: підходи до оцінювання та забезпечення економічної безпеки. *Вісник НУВГП*. 2022. Випуск (98). С. 278–288.

56. Шматко М.О., Череп А.В. Організаційні аспекти формування системи управління економічною безпекою підприємства. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 11(17). С.231–240.

57. Штулер І.Ю. Регулювання ресурсного забезпечення підприємства на засадах гармонізаційного підходу. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 5. С. 27–39.

58. Ярославський А.О., Правдюк Н.Л. Управління економічною безпекою підприємства. *Норвезький журнал розвитку міжнародної науки*. 2020. № 42 (3). С. 41–44.