

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

МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

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

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Бізнес-адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти магістр
групи 2
денної форми здобуття освіти
Куць Анатолій Юрійович
Керівник: Вараксіна Олена Вікторівна
Рецензент: Юнак Олег Юрійович

Полтава 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Теоретичні підходи до сутності ресурсної безпеки підприємства	8
1.2. Система управління ресурсною безпекою підприємства	15
Висновки до розділу 1	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	
2.1. Аналіз суб'єкту та об'єкту управління	21
2.3. Діагностика поточного стану ресурсного забезпечення підприємства	28
2.3. Оцінка ефективності управління ресурсним забезпеченням підприємства	36
Висновки до розділу 2	41
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	
3.1. Перспективи підвищення ефективності ресурсного забезпечення підприємства	43
3.2. Розробка стратегій мінімізації ризиків ресурсної безпеки підприємства	53
Висновки до розділу 3	60
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Ресурсна безпека охоплює всі ключові ресурси, які використовуються в діяльності підприємства, зокрема фінансові, людські, матеріальні та інформаційні ресурси, і гарантує їх належне використання та захист від можливих загроз. Основними етапами управління ресурсною безпекою є виявлення показових ризиків, оцінка їх ймовірності та наслідків, розробка стратегії мінімізації ризиків та моніторинг ефективності реалізованих заходів. Важливим елементом управління є постійний аналіз стану ресурсів, що дозволяє швидше виявляти проблеми та коригувати дії для досягнення оптимального використання ресурсів. Враховуючи зростаючу конкуренцію та економічну нестабільність, підприємства повинні активно впроваджувати сучасні технології та методи управління, що дозволяють знизити ризики витрат та оптимізувати витрати на ресурси. Одним лише, цим споживачем є створення системи внутрішнього контролю та забезпечення навчання персоналу для ефективного реагування на зміни в умовах діяльності підприємства. Таким чином, управління ресурсною безпекою є чинником у забезпеченні сталого розвитку підприємства та досягає конкурентних переваг на ринку. Враховуючи різноманітність факторів, що впливають на ресурси, необхідно розробляти гнучкі стратегії, які не можуть адаптуватися до нових викликів і підтримувати ефективність у довгий час.

Зв'язок роботи з науковими 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» (д. р. № 0122U0560), 2022-2027 рр.

Мета дослідження полягає в поглибленні теоретичних основ і розробці практичних рекомендацій для ефективного управління ресурсною безпекою підприємств у контексті сучасних умов бізнес-середовища. Для досягнення цієї мети було визначено кілька ключових завдань:

- здійснити аналіз теоретичних підходів до управління ресурсною безпекою підприємства;

- провести дослідження об'єкта та суб'єкта управління в контексті системи ресурсної безпеки підприємства;

- окреслити перспективи удосконалення управління ресурсною безпекою в умовах змінного ринкового середовища.

Об'єктом дослідження є процес управління ресурсною безпекою підприємства в сучасному бізнес-середовищі.

Предметом дослідження виступають теоретичні аспекти, методичні підходи та практичні рекомендації щодо ефективного управління ресурсною безпекою підприємства.

Дослідження базується на сучасних теоретичних та методичних засадах, розроблених як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями в галузях менеджменту, економічного аналізу, економіки та прогнозування. Інформаційну основу складають нормативно-правові акти, міжнародні стандарти, наукові публікації з менеджменту, спеціалізовані періодичні видання, а також статистичні та бухгалтерські звіти підприємств. У процесі роботи застосовувалися як загальнонаукові методи дослідження, так і спеціалізовані економічні та економіко-математичні підходи. Зокрема, методи логічного та наукового аналізу використовувалися для визначення сутності економічних показників, які характеризують ефективність діяльності підприємства. Теорії менеджменту були використані для аналізу управління ресурсною безпекою підприємств. Крім того, застосовувалися методи математичної статистики для обробки даних і формулювання кількісних висновків.

Новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретичних і практичних положень менеджменту управління ресурсною безпекою підприємства. До елементів наукової новизни можна віднести:

удосконалено: основні компоненти системи управління ресурсною безпекою підприємства

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає у аналізі суб'єкту і об'єкту управління підприємства, дослідженні організаційно-економічних показників діяльності товариства, діагностиці поточного стану управління ресурсною безпекою підприємства. Особливої уваги заслуговують рекомендації спрямовані на удосконалення управління ресурсною безпекою підприємства.

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати досліджень за темою кваліфікаційної роботи оприлюдненні публікацією статті у фаховому виданні та у формі доповідей на конференціях:

1. 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/view/4802> DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-115>.

2. Вараксіна О.В., Куць А.Ю., Шийко Є.Ю. Виклики та рішення в управлінні економічною безпекою сучасного підприємства. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 27 вересня 2023 р. Полтава : ПДАУ, 2024. с. 115-118.

3. Вараксіна О.В., Куць А.Ю., Пазинич В.О. Європейський досвід ресурсозбереження: шлях до сталого розвитку та енергонезалежності. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матеріали IX Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, листопада 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. с. 101 – 104.

Структура роботи. Магістерська дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота має 64 сторінки основного тексту, містить 17 таблиць, 14 рисунків, 60 літературних джерела, 8 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні підходи до сутності ресурсної безпеки підприємства

Управління ресурсною безпекою підприємства є важливим елементом забезпечення його стабільного функціонування та розвитку в умовах сучасної економіки. Динамічні зміни на глобальних ринках, постійне зростання конкуренції та нестабільність зовнішнього середовища висувають нові вимоги до ефективного управління ресурсами. Ризики, пов'язані з дефіцитом, зростанням вартості або неякісним постачанням ресурсів, можуть суттєво впливати на виробничі процеси, фінансові показники та конкурентоспроможність підприємств. Підприємства також стикаються з необхідністю адаптуватися до інноваційних тенденцій, зокрема впровадження цифрових технологій та автоматизації, які змінюють структуру потреб у ресурсах.

Раціональне управління ресурсами дозволяє мінімізувати витрати, підвищити ефективність діяльності та забезпечити гнучкість у реагуванні на зовнішні виклики. Водночас важливо враховувати зростаючі екологічні вимоги, які диктують потребу у сталому використанні природних ресурсів та зниженні впливу на довкілля. Своєчасна оцінка ризиків, диверсифікація джерел постачання та створення стратегічних резервів стають ключовими інструментами підвищення стійкості підприємств до кризових ситуацій. Особливого значення ці аспекти набувають у контексті сучасних геополітичних та економічних викликів, які впливають на підприємства в Україні.

Комплексний підхід до управління ресурсною безпекою дозволяє створити основу для довгострокового планування, зокрема через аналіз ефективності використання наявних ресурсів і пошук нових джерел.

Підприємства, які активно впроваджують превентивні заходи та розвивають інноваційні практики, отримують конкурентні переваги в умовах глобальних змін. Крім того, інтеграція управління ресурсами у стратегію економічної безпеки сприяє мінімізації збитків та забезпеченню фінансової стійкості. Розробка системи управління ресурсною безпекою є важливим завданням для досягнення синергії між ефективністю, екологічністю та надійністю функціонування підприємств.

Забезпечення ефективного управління ресурсами в сучасних умовах є важливою складовою діяльності будь-якого підприємства. Успішне функціонування організації залежить не лише від обсягів і якості доступних ресурсів, але й від здатності управляти ними з урахуванням можливих ризиків і загроз. У зв'язку з цим виникає необхідність чіткого визначення ключових понять, одним із таких понять є ресурсна безпека, що відіграє визначальну роль у забезпеченні стабільності та конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

Б. Купчак, у свою чергу, пропонує таке визначення ресурсної безпеки суб'єкта господарювання: «складова економічної безпеки підприємства, яка передбачає такий рівень ресурсного забезпечення, що забезпечує ефективне функціонування підприємства, захищеність його інтересів від наявних і потенційних загроз внутрішнього та зовнішнього характеру» [1, с. 343].

В. Стадник вважає, що ресурсна безпека, це: складова частина економічної безпеки, що покликана «нейтралізувати можливі загрози стосовно забезпечення підприємства основними видами ресурсів» [2, с. 297].

Дослідники [3] зазначають, що ресурсна безпека – це «комплексна характеристика ефективності використання фінансово виробничих ресурсів суб'єкта господарювання у розрізі їх складових (матеріальних та трудових ресурсів, основних фондів, фінансових ресурсів), які відображають ефективність функціонування суб'єкта господарювання, гарантує стабільний процес формування показників витрат та доходів підприємства і при тому підтримує оптимальну структуру активів підприємства та джерел їх

формування й сприяє подальшому розвитку суб'єкта господарювання» [3, с.173].

Козаченко А.В трактує ресурсну безпеку як: «комплекс заходів по забезпеченню підприємства ресурсами відповідного виду і складу, що включає механізми пошуку, отримання, зберігання, накопичення, планування, обліку, використання і витрат» [4, с.83].

Стадник В.П. зауважує, що ресурсна безпека це: «безперервний циклічний процес пошуку, залучення та використання різних видів ресурсів, необхідних для запобігання можливих зовнішніх та внутрішніх загроз та різнобічного взаємоузгодження економічних інтересів підприємства»[5, с.297].

Таким чином, узагальнюючи думки науковців пропонуємо під ресурсною безпекою розуміти стан ефективного забезпечення підприємства матеріальними, фінансовими, інформаційними, людськими та іншими видами ресурсів у кількості та якості, необхідній для стабільного функціонування та розвитку в умовах змінного зовнішнього і внутрішнього середовища.

Вона характеризується здатністю підприємства ідентифікувати, залучати, розподіляти та раціонально використовувати ресурси з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей, а також збереження конкурентоспроможності та стійкості до ризиків.

Структура ресурсної безпеки підприємства є багаторівневою системою, яка забезпечує ефективне управління ресурсами підприємства та мінімізацію ризиків, пов'язаних з їх недостатністю чи нераціональним використанням. Усі елементи структури ресурсної безпеки підприємства є взаємопов'язаними (рис.1.1). Наприклад, фінансова безпека впливає на можливість забезпечення матеріально-технічними та людськими ресурсами, тоді як інформаційна безпека визначає ефективність управління всіма іншими ресурсами.



Рис. 1.1. Структура ресурсної безпеки підприємства

Джерело: [6,7,8,9,10,11,12,13]

Отже, структура ресурсної безпеки підприємства спрямована на створення умов для стабільного функціонування та адаптації до змін у

зовнішньому середовищі. Вона поєднує в собі елементи, що забезпечують як оперативну діяльність, так і довгостроковий розвиток.

Забезпечення стійкого функціонування, конкурентоспроможності та розвитку підприємства шляхом ефективного управління ресурсами, запобігання їх дефіциту, оптимізації використання і захисту від внутрішніх та зовнішніх загроз є основною метою ресурсної безпеки підприємства. Мета ресурсної безпеки реалізується через виконання сукупності завдань, які охоплюють усі аспекти управління ресурсами: від їхнього планування та постачання до захисту і стратегічного розвитку (рис.1.2.).

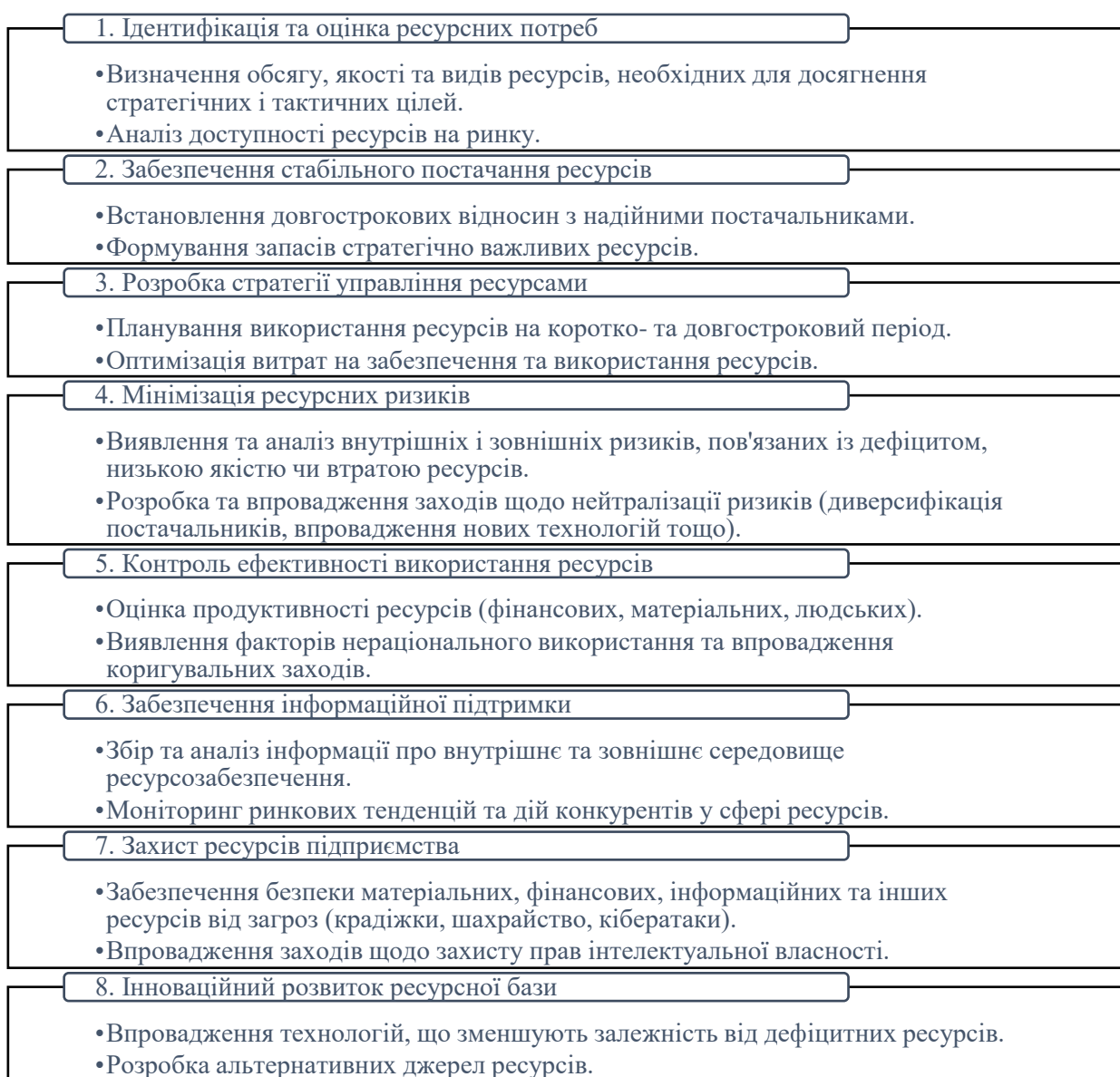


Рис.1.2. Основні завдання ресурсної безпеки підприємства

Джерело: [14,15,16,17,18,19,20]

Це сприяє підвищенню стійкості підприємства до змін у зовнішньому середовищі, зниженню залежності від обмежених ресурсів і забезпеченню довгострокового зростання.

Розглянемо ще одне поняття дуже дотичне до ресурсної безпеки підприємства – ресурсний потенціал.

Ресурсний потенціал і ресурсна безпека є взаємопов'язаними, але різними поняттями, які виконують окремі функції у системі управління підприємством. Ресурсний потенціал підприємства – сукупність усіх доступних підприємству ресурсів, які воно може використовувати для досягнення своїх стратегічних та тактичних цілей. До ресурсів відносяться:

матеріальні ресурси (сировина, обладнання, енергія);

фінансові ресурси (грошові кошти, інвестиції, кредити);

людські ресурси (персонал, його кваліфікація, компетенції);

інформаційні ресурси (дані, знання, технології);

інноваційні ресурси (патенти, наукові розробки);

природні ресурси (земля, вода, корисні копалини) тощо.

І це далеко не повний перелік складових елементів ресурсного потенціалу підприємства (табл. 1.1). Основними характеристиками ресурсного потенціалу: обсяг і структура доступних ресурсів, їхня якість і ефективність використання, можливість поповнення чи відновлення. Ресурсний потенціал є основою для забезпечення функціонування підприємства, але його ефективне використання залежить від управлінських рішень.

Ресурсна безпека, як наголошувалося вище, це стан, за якого підприємство має доступ до необхідних ресурсів у достатній кількості, належної якості та вчасно, а також здатне захищати свої ресурси від загроз і ризиків. Основними характеристиками ресурсної безпеки є: захист ресурсів від дефіциту, втрат чи нераціонального використання, наявність стратегії управління ресурсами, яка мінімізує залежність від зовнішніх умов, гнучкість підприємства в умовах змін зовнішнього середовища, здатність протидіяти

ризикам (економічним, екологічним, правовим тощо). Ресурсна безпека спрямована на збереження стійкості підприємства та досягнення його довгострокових цілей.

Таблиця 1.1.

Головні відмінності між поняттями ресурсна безпека та ресурсний потенціал [21, 22,23]

Критерій	Ресурсний потенціал	Ресурсна безпека
Сутність	Сукупність ресурсів, доступних підприємству	Стан стабільного і безпечного забезпечення ресурсами
Фокус	Оцінка кількості та якості ресурсів	Управління ризиками та захист ресурсів
Мета	Максимізація використання наявних ресурсів.	Забезпечення стійкості функціонування
Динаміка	Статична оцінка ресурсів на даний момент часу.	Динамічний процес управління ресурсами
Інструменти реалізації	Планування і використання ресурсів	Моніторинг, контроль, диверсифікація, захист

Ресурсний потенціал є базовою складовою, без якої неможливо досягти ресурсної безпеки. Водночас ресурсна безпека забезпечує ефективне використання ресурсного потенціалу, захищаючи підприємство від зовнішніх і внутрішніх загроз. Тобто, ресурсний потенціал – це «що ми маємо», а ресурсна безпека – «як ми це захищаємо та використовуємо для досягнення цілей». Отже, ресурсна безпека є ключовим елементом стабільного функціонування суб'єкта господарювання, забезпечуючи стійкість до зовнішніх та внутрішніх викликів. Вона охоплює комплекс заходів і стратегій, спрямованих на ефективне використання, захист і відтворення наявних ресурсів. Важливу роль відіграє правильне визначення ресурсного потенціалу, що дозволяє оптимізувати діяльність підприємства в умовах змінного середовища. Загалом, ресурсна безпека виступає основою для досягнення конкурентоспроможності та довгострокового розвитку.

1.2. Система управління ресурсною безпекою підприємства

Основний зміст управління ресурсною безпекою підприємства полягає у створенні умов для безперервного функціонування та сталого розвитку підприємства, що забезпечується попереджувальним підходом до управління ресурсами. Цей підхід полягає у проактивній ідентифікації потенційних загроз, пов'язаних із дефіцитом, неякісним постачанням чи нераціональним використанням ресурсів, а також у розробці ефективних стратегій для їх нейтралізації (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Основні аспекти попереджального характеру управління ресурсною безпекою

Джерело: [24,25,26,27]

Попередження ризиків нестачі ресурсів дозволяє підприємству функціонувати стабільно навіть у змінному середовищі. Як зазначає В.О. Дзюба у праці «Економічна безпека підприємства: теорія, методологія, практика», ресурсна безпека є ключовою складовою економічної безпеки, яка забезпечує стійкість підприємства до зовнішніх та внутрішніх загроз, таких як нестабільність ринків чи кризи в ланцюгах постачання [28].

Ефективне управління ресурсами сприяє нарощенню вартості підприємства через раціональне використання існуючих ресурсів та інвестування у нові можливості. У роботі І.І. Ляшенко «Ресурсний потенціал підприємства: оцінка та управління» зазначено, що ключовим фактором успіху є не лише наявність ресурсів, але й здатність підприємства підвищувати їх ефективність [29].

Запобігання кризам шляхом прогнозування ризиків і впровадження превентивних заходів є одним із ключових завдань. За словами О.М. Мертенса у книзі «Антикризове управління підприємством», рання ідентифікація факторів ризику та розробка кризових планів допомагають мінімізувати втрати у разі реалізації несприятливих сценаріїв [30].

Згідно з дослідженнями, викладеними у праці С.В. Мочерного «Економічні основи безпеки підприємства», управління ресурсною безпекою підприємства потребує не лише ефективних управлінських рішень, але й врахування макроекономічних умов. У сучасних українських реаліях, де підприємства часто стикаються з нестабільністю зовнішнього середовища, особливу увагу слід приділяти побудові адаптивних систем управління ресурсами [31].

Таблиця 1.2

Основні критерії оцінки ефективності управління ресурсною безпекою підприємства, [32,33,34]

№ з/п	Критерій	Показники
1.	Стабільна робота підприємства	Висока рентабельність виробництва та послуг.
		Відсутність простоїв через дефіцит ресурсів.
		Високий рівень адаптації до змін зовнішнього середовища
2.	Збільшення ресурсної бази	Зростання фінансових активів.
		Розширення нематеріальних активів: патенти, бренди чи технології.
		Раціональне управління запасами матеріальних ресурсів.
3.	Попередження кризових ситуацій	Скорочення кількості інцидентів, пов'язаних із втратами ресурсів.
		Зменшення фінансових збитків від внутрішніх чи зовнішніх загроз.
		Забезпечення сталого розвитку навіть у кризових умовах.

Управління ресурсною безпекою підприємства є превентивним процесом, спрямованим на створення умов для стабільного функціонування організації в умовах змінного середовища, що передбачає ефективне

управління фінансовими, матеріальними та нематеріальними ресурсами з метою їх збереження і примноження (рис.1.4). Впровадження такої системи дозволяє виявляти та мінімізувати ризики, пов'язані з впливом зовнішніх і внутрішніх загроз, що особливо важливо для забезпечення довгострокового розвитку підприємства.



Рис. 1.4. Основні компоненти системи управління ресурсною безпекою підприємства

Джерело: [31,35,36,37]

Основними її складовими є сучасні інструменти, методи й процедури, які спрямовані на захист ресурсів та їх раціональне використання в умовах постійних змін. Значну увагу приділяють попередженню кризових ситуацій, здатних негативно вплинути на життєздатність і ефективність діяльності організації. Реалізація системи управління ресурсною безпекою створює умови для формування стійкої основи підприємства, що сприяє підвищенню

його конкурентоспроможності на ринку. Таким чином, комплексний підхід до управління ресурсами дозволяє підприємству не лише забезпечити стабільну діяльність, а й адаптуватися до нових викликів і можливостей.

Управління ресурсною безпекою підприємства потребує системного підходу, який забезпечує інтеграцію різних процесів, спрямованих на стабільне функціонування організації та досягнення її стратегічних цілей, що включає раціональне використання, захист і розвиток фінансових, матеріальних та нематеріальних ресурсів. діяльності підприємства та ризику, пов'язані із зовнішнім середовищем. Злагоджена робота системи управління ресурсною безпекою потребує чіткого визначення етапів її функціонування, що забезпечує узгодженість дій та ефективну реалізацію поставлених завдань (рис. 1.5).

Такі етапи мають враховувати ідентифікацію ресурсів, яка передбачає визначення їхньої структури, обсягу, призначення та оцінку важливості для стабільного функціонування підприємства, а також аналіз ризиків, спрямований на виявлення потенційних загроз і оцінку їх впливу на ефективність використання ресурсів. Важливим елементом системи є моніторинг, який забезпечує постійний контроль за станом ресурсів, їхнім використанням і впливом зовнішніх факторів, що дозволяє оперативно реагувати на зміни та запобігати негативним наслідкам. Головними очікуваними результатами впровадження системи управління економічної безпеки підприємства є: стабільне забезпечення ресурсами; зниження витрат на придбання та використання ресурсів; зменшення залежності від зовнішніх факторів; підвищення конкурентоспроможності підприємства; стійкість до ризиків та кризових ситуацій.



Рис.1.5. Базові етапи функціонування системи управління ресурсною безпекою підприємства

Джерело: [38,39,40,41]

Таким чином, система управління ресурсною безпекою підприємства є необхідною умовою для його стабільного функціонування, розвитку та адаптації до викликів динамічного ринкового середовища.

Висновки до розділу 1

1. Наголошено, що раціональне управління ресурсами дозволяє мінімізувати витрати, підвищити ефективність діяльності та забезпечити гнучкість у реагуванні на зовнішні виклики. Водночас важливо враховувати зростаючі екологічні вимоги, які диктують потребу у сталому використанні природних ресурсів та зниженні впливу на довкілля.

2. Відмічено, що усі елементи структури ресурсної безпеки підприємства є взаємопов'язаними. Зазначено, що мета ресурсної безпеки реалізується через виконання сукупності завдань, які охоплюють усі аспекти управління ресурсами: від їхнього планування та постачання до захисту і стратегічного розвитку. Це сприяє підвищенню стійкості підприємства до змін у зовнішньому середовищі, зниженню залежності від обмежених ресурсів і забезпеченню довгострокового зростання.

3. Наголошено, що основний зміст управління ресурсною безпекою підприємства полягає у створенні умов для безперервного функціонування та сталого розвитку підприємства, що забезпечується попереджувальним підходом до управління ресурсами. Цей підхід полягає у проактивній ідентифікації потенційних загроз, пов'язаних із дефіцитом, неякісним постачанням чи нераціональним використанням ресурсів, а також у розробці ефективних стратегій для їх нейтралізації

4. Підкреслено, що управління ресурсною безпекою підприємства є превентивним процесом, спрямованим на створення умов для стабільного функціонування організації в умовах змінного середовища, що передбачає ефективне управління фінансовими, матеріальними та нематеріальними ресурсами з метою їх збереження і примноження. Впровадження такої системи дозволяє виявляти та мінімізувати ризики, пов'язані з впливом зовнішніх і внутрішніх загроз, що особливо важливо для забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

5. Наголошено, що злагоджена робота системи управління ресурсною безпекою потребує чіткого визначення етапів її функціонування, що забезпечує узгодженість дій та ефективну реалізацію поставлених завдань. Такі етапи мають враховувати ідентифікацію ресурсів, яка передбачає визначення їхньої структури, обсягу, призначення та оцінку важливості для стабільного функціонування підприємства, а також аналіз ризиків, спрямований на виявлення потенційних загроз і оцінку їх впливу на ефективність використання ресурсів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз суб'єкту та об'єкту управління

Товариство з обмеженою відповідальністю в Миргородському районі Полтавської області. Підприємство має вигідне природно-економічне розташування. Підтримує виробничі зв'язки з переробними підприємствами: ВАТ «Світловодський маслосиркомбінат», ЗАТ «Гадячсир» Шишацька філія та ТОВ «Миргородський сиркомбінат», а також з м'ясокомбінатами – Полтавським і Кременчуцьким, які є центрами реалізації молока та м'яса, що виробляється в господарстві. Продукцію рослинництва господарство постачає ТОВ фірмі «Астарт – Київ», а також реалізує цукрові буряки на СП Ярецьківський цукровий завод «ЗАТ АПО «Цукровик Полтавщини». Установчим документом Товариства є Статут. Внесення змін та доповнень до установчого документу Товариства проводиться за рішенням загальних зборів учасників Товариства. Для досягнення поставленої мети і вирішення завдань Товариство здійснює не заборонені законодавством цивільно – правові угоди, проводить операції з майном і цінними паперами, а також інші юридично значимі дії, які виходять за межі статутної діяльності, але не суперечать чинному законодавству. Місія підприємства – стати кращим сучасним ефективним сільськогосподарським товаровиробником Полтавської області, забезпечити споживача якісною та екологічно чистою сільськогосподарською продукцією, досягти шляхом впровадження сучасних ринкових засад організації виробництва, фінансових результатів, які б задовольнили учасників товариства, співвласників майнових паїв та власників земельних паїв, що надали їх в довгострокову оренду. Ключові цілі діяльності товариства зобразимо за допомогою дерева цілей (рис.2.1).

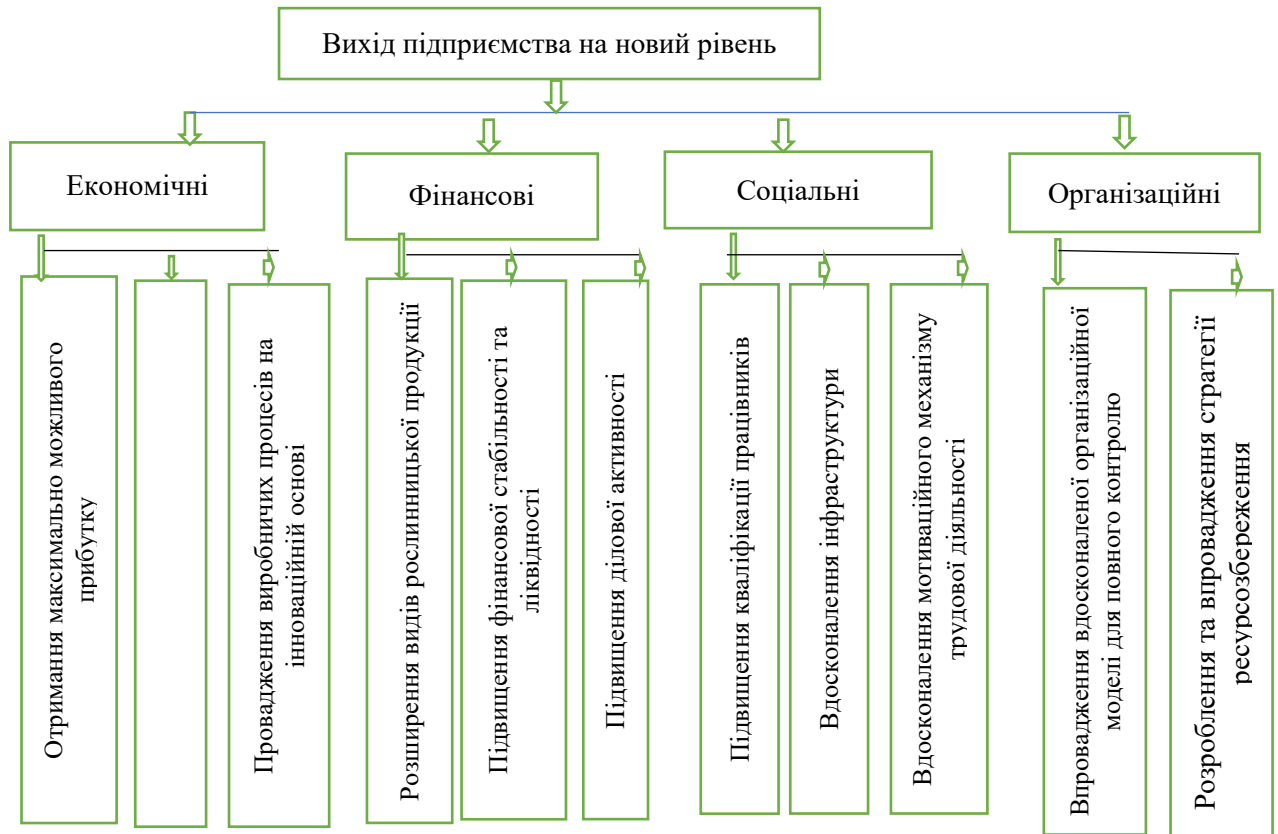


Рис. 2.1. Ключові цілі підприємства станом на 2024 рік

Ресурсне забезпечення підприємства є фундаментом його ресурсної безпеки, оскільки саме наявність і раціональне використання матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів визначають здатність організації стабільно функціонувати в умовах сучасних викликів. Ефективна організація ресурсного забезпечення забезпечує стійкість підприємства до кризових ситуацій, мінімізуючи ризики дефіциту або нераціонального використання ресурсів, що потенційно можуть загрожувати виробничим процесам і фінансовій стабільності. Таким чином, системний підхід до планування, оптимізації та контролю ресурсів стає не лише запорукою операційної ефективності, але й гарантією довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Метод складання профілю середовища дозволяє експертним шляхом оцінити відносну значущість кожного окремого фактора зовнішнього та

внутрішнього середовища для підприємства, що є основою для формування його стратегічної орієнтації (табл. 2.1). Кожному із факторів в розрізі всіх трьох середовищ (перша графа) експерти дають оцінку за певною шкалою (у графах АБВГ). А саме:

Графа А – «Важливість для галузі»: велика – 3; середня – 2; слабка – 1.

Графа Б. –«Вплив на підприємство»: відчутний – 3; середній – 2; слабкий – 1; відсутній – (-).

Графа В. –«Спрямованість впливу»: позитивний – (+); негативний – (-).

Графа Г. –«Ступінь значущості фактору для підприємства» – це добуток експертних оцінок АБВ, цей добуток, власне і є інтегральною оцінкою ступеня важливості кожного фактору для даного підприємства.

Таблиця 2.1

Складання і оцінка профілю середовища підприємства за 2024 рік

Середовища і їх фактори	Оцінка за шкалою			Ступінь значущості фактору для підприємства
	Важливість для галузі	Вплив на підприємство	Спрямованість впливу (+ -)	
	А	Б	В	
<i>Макросередовище</i>				
1.Ріст ВВП, а отже і попиту	3	3	+	9
2. Низька правова урегульованість виробництва	3	3	-	9
3. Погіршення демографічної ситуації	3	2	-	6
<i>Мікросередовище</i>				
4.Постачальники енергоносіїв підвищили тарифи	3	3	-	9
5.Зниження цін на худобу	2	3	-	6
6. Можливий ріст чисельності міні підприємств	2	2	-	4
<i>Внутрішнє середовище</i>				
7.Застаріле обладнання	3	2	-	6
8. Зростання фінансової стабільності	3	2	+	6
9.Низький рівень кадрового потенціалу	2	2	-	4

За графою «Г», всі фактори в розрізі середовищ проранжуємо за значущістю для підприємства – від найбільш до найменш значущого (рис. 2.2).

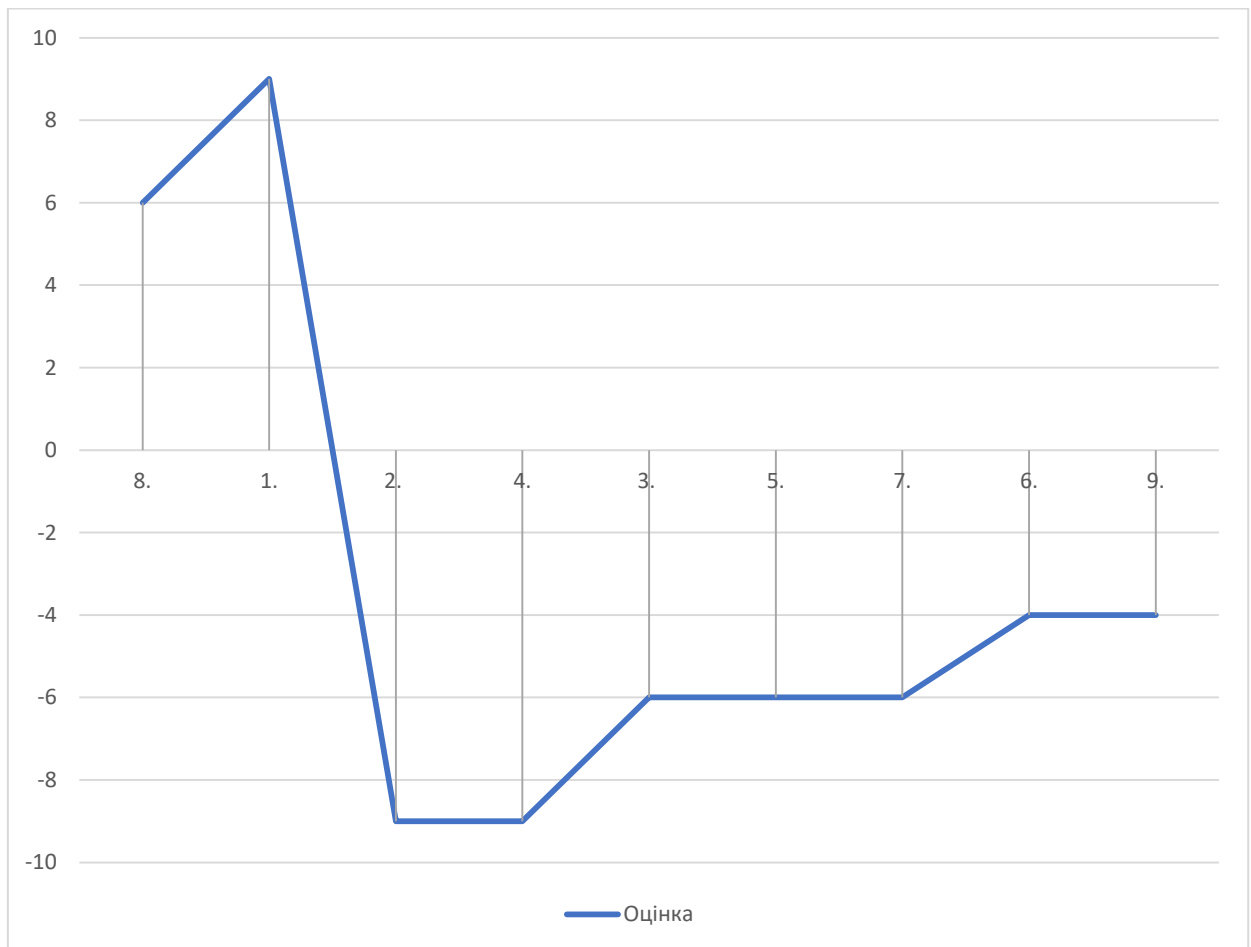


Рис. 2.2. Ранжування факторів значимості для ресурсного забезпечення підприємства за 2024 рік

Процес створення ефективної системи ресурсної безпеки підприємства необхідно починати з визначення місії, яка є глобальною метою його господарської діяльності та слугує орієнтиром для подальшого розвитку. Після цього слід перейти до формування конкретних цілей господарської діяльності, які логічно випливають із місії та деталізують напрямки забезпечення ресурсної безпеки. Визначені цілі дають змогу підприємству сконцентрувати свої зусилля на ключових аспектах управління ресурсами, спрямованих на досягнення стійкості та конкурентоспроможності. У табл. 2.2 наведено основні цілі підприємства, що пов'язані з формуванням його

ресурсної безпеки, які слугують основою для побудови системи ефективного управління.

Таблиця 2.2

Цілі управління та формування ресурсної безпеки підприємства, 2024 рік

Цілі управління та формування ресурсної безпеки підприємства	Характеристика
Розвиток персоналу	Підтримка та мотивація працівників, які ототожнюють місію підприємства зі своїми цінностями. Створення оптимального за чисельністю та якістю персоналу колективу. Зміцнення командного духу та єдності.
Лідерство у використанні ресурсів	Зниження витрат ресурсів у порівнянні з конкурентами. Підвищення ефективності завдяки оптимізації процесів управління ресурсами
Ріст і ефективність ресурсів	Створення моделі бізнесу, що дозволяє масштабувати обсяги використання ресурсів для збільшення прибутковості
Ресурсна репутація підприємства	Організація діяльності, яка забезпечує визнання підприємства як надійного партнера для споживачів і суспільства
Ефективний менеджмент ресурсів	Чітке визначення цілей у сфері управління ресурсами. Надання свободи у виборі методів і засобів досягнення ресурсної безпеки. Розробка гнучкої системи мотивації, що сприяє ефективному управлінню ресурсами

У даній схемі показані основні цілі безпеки управління та формування ресурсного забезпечення підприємства, які спрямовані на забезпечення ефективного використання ресурсів і підтримку стабільного розвитку підприємства. Розвиток персоналу включає створення середовища, яке сприяє максимальному розкриттю потенціалу співробітників та зміцненню командного духу, що є основою для ефективного управління ресурсами. Лідерство у використанні ресурсів зниження витрат та підвищення ефективності виробничих процесів через оптимізацію управління ресурсами, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства. Крім того, іншим аспектом є ефективний менеджмент, який базується на чітких цілях, свободі вибору методів досягнення мети та створення гнучкої мотиваційної системи, що підвищує стабільний зростання та прибутковість.

Однією з ключових характеристик фінансового стану підприємства є забезпечення його стабільності, що передбачає здатність ефективно функціонувати та розвиватися в довгостроковій перспективі (табл. 2.3). Цей аспект визначається рівнем фінансової стійкості, яка базується на оптимальному співвідношенні власного та залученого капіталу, забезпечуючи підприємству фінансову незалежність і можливість адаптації до змін зовнішнього середовища.

Таблиця 2.3

**Відносні показники оцінювання фінансової стійкості
підприємства за 2019 – 2023 рр.**

№ з/п	Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022р.	2023 р.	2023р. +, - до 2019 р.
1.	Коефіцієнт фінансової автономії	0,445	0,524	0,597	0,550	0,580	+0,135
2.	Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,555	0,476	0,403	0,450	0,420	-0,135
3	Коефіцієнт фінансового ризику	1,249	0,907	0,676	0,817	0,725	- 0,525
4	Коефіцієнт фінансової стабільності	0,806	1,103	1,479	1,255	1,308	+0,131
5	Коефіцієнт поточних зобов'язань і забезпечень	1	1	1	1	1	0
9.	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,109	0,271	0,334	0,415	0,143	+0,034
7.	Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами	0,804	0,193	0,330	0,337	0,165	-0,639
8.	Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами	0,029	0,234	0,766	0,383	0,185	+0,156
9.	Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	0,009	0,000	0,000	0,018	0,002	-0,007
10.	Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	1,524	1,438	1,516	2,106	1,013	-0,511

Аналізуючи показники фінансового стану підприємства за період з 2019 по 2023 роки, варто зазначити, що коефіцієнт фінансової автономії зріс на 0,135 пункту, що свідчить про підвищення рівня фінансової незалежності підприємства та зміцнення його власного капіталу. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу, навпаки, зменшився на 0,135 пункту, що свідчить про зниження залежності підприємства від позикових ресурсів і водночас є позитивною тенденцією. Зменшення коефіцієнта фінансового ризику на 0,525 пункту вказує на зниження ризиків, пов'язаних із фінансовою структурою, що забезпечує більшу стабільність діяльності. Коефіцієнт фінансової стабільності продемонстрував поступове зростання, підвищившись на 0,502 пункту, що є свідченням зміцнення фінансової стійкості підприємства. Незмінність коефіцієнта поточних зобов'язань і забезпечень на рівні 1 протягом аналізованого періоду вказує на стабільність структури короткострокових зобов'язань.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показав позитивну динаміку, зрісши на 0,034 пункту, що відображає збільшення можливостей підприємства маневрувати власними ресурсами. Водночас коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами значно зменшився, втративши 0,639 пункту, що свідчить про зниження покриття оборотних активів власними ресурсами. Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами зріс на 0,156 пункту, що є позитивним фактором для забезпечення виробничих запасів. Проте коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів знизився на 0,007 пункту, що вказує на погіршення можливостей підприємства гнучко реагувати на зміни. Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів знизився на 0,511 пункту, що може свідчити про зміну структури активів на користь необоротних.

Головні тенденції демонструють зміцнення фінансової автономії та стабільності підприємства, що супроводжується зниженням залежності від позикового капіталу. Водночас спостерігається зменшення забезпеченості

оборотних активів власними коштами, що вказує на потенційні ризики для ліквідності. Загальний баланс позитивних і негативних змін свідчить про поступову оптимізацію структури капіталу підприємства, хоча окремі показники потребують подальшого вдосконалення.

2.2. Діагностика поточного стану ресурсного забезпечення підприємства

Оцінка поточного стану ресурсного забезпечення підприємства є ключовим етапом аналізу його економічного потенціалу, оскільки дозволяє визначити ефективність використання матеріальних, фінансових та трудових ресурсів. Взаємозв'язок між забезпеченістю ресурсами та їх перетворенням у продуктивні активи сприяє виявленню потенційних ризиків та слабких місць у майновій структурі. Таким чином, перехід до оцінки майнового стану підприємства є логічним продовженням вивчення ресурсного забезпечення, що забезпечує системний підхід до аналізу його фінансової стабільності та перспектив розвитку (табл.2.4). Аналіз таблиці, що характеризує ресурсне забезпечення підприємства, демонструє динаміку змін у структурі активів за період 2019–2023 років. Загальна вартість майна підприємства зменшилася на 5700 тис. грн, що свідчить про деяке скорочення його ресурсного потенціалу. Необоротні активи показали зростання на 8332 тис. грн, що переважно обумовлено збільшенням основних засобів на 14999 тис. грн, що може свідчити про модернізацію виробничої бази або придбання нового обладнання. У той же час оборотні активи знизилися на 14032 тис. грн, що вказує на погіршення фінансової гнучкості підприємства та можливості оперативного фінансування поточних операцій.

Зокрема, запаси зросли на 1566 тис. грн, що переважно було спричинено збільшенням виробничих запасів на 756 тис. грн, а також зростанням незавершеного виробництва на 1368 тис. грн.

Динаміка майна підприємства за 2019 -2023 рр.

№ з/п	Вид активів (майна)	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	2023р. +, - до 2019 р.
	Майно – всього	110955	105336	102420	111217	105255	-5700
1.	Необоротні активи	43957	43214	40702	35804	52289	+8332
1.1	Основні засоби	37284	37747	35448	32741	52283	+14999
2.	Оборотні активи	66998	62122	61718	75413	52966	-14032
2.1	Запаси	45619	38354	38387	51885	47185	+1566
2.1.1	Виробничі запаси ²	15295	12812	12115	15179	16051	+756
2.1.2	Незавершене виробництво ²	257	784	784	19023	13939	+1368
2.1.3	Готова продукція і товари ²	30067	24758	25488	17567	17195	-12872
2.2	Поточні біологічні активи	12347	12857	14743	14567	0	-12347
2.3	Поточна дебіторська заборгованість	8978	10839	8508	8504	5751	-3227

Така динаміка може бути наслідком зміни виробничих процесів або сезонних коливань у діяльності підприємства. Проте готова продукція і товари знизилася на значні 12872 тис. грн, що може свідчити про проблеми з реалізацією продукції або зменшенням обсягів виробництва готової продукції.

Скорочення поточних біологічних активів до нуля вказує на відмову підприємства від відповідного напрямку діяльності або на їх повну реалізацію. Поточна дебіторська заборгованість зменшилася на 3227 тис. грн, що є позитивним сигналом, оскільки вказує на покращення дисципліни оплати з боку клієнтів або ефективне управління дебіторською заборгованістю.

Узагальнюючи, можна зазначити, що ресурсне забезпечення підприємства за аналізований період зазнало суттєвих змін, які характеризуються зміцненням необоротних активів на тлі скорочення оборотних. Це може свідчити про стратегічну орієнтацію підприємства на

довгостроковий розвиток, однак водночас вказує на ризики зменшення ліквідності та фінансової гнучкості в короткостроковій перспективі.

Рівень кредиторської заборгованості є одним із ключових показників, який характеризує фінансову стійкість підприємства та ефективність управління його зобов'язаннями. Він визначається як співвідношення суми боргів перед кредиторами до загального обсягу активів підприємства. Цей показник відображає, наскільки підприємство залежить від залучених коштів для забезпечення своєї операційної діяльності.

Для ефективного функціонування важливо підтримувати оптимальний рівень кредиторської заборгованості. Надмірно високий рівень свідчить про ризики фінансової нестабільності, недостатню платоспроможність та можливу залежність від зовнішніх джерел фінансування. Водночас, надто низький рівень може означати недостатнє використання доступних ресурсів, що обмежує можливості розвитку. Збалансований підхід до управління кредиторською заборгованістю сприяє забезпеченню підприємства необхідними фінансовими ресурсами без створення надмірного боргового навантаження. Аналіз кредиторської заборгованості як одного з показників ресурсного забезпечення дозволяє оцінити фінансову гнучкість підприємства, визначити його залежність від зовнішніх джерел фінансування та виявити можливості для оптимізації управління оборотним капіталом (табл. 2.5).

Таким чином, кредиторська заборгованість відіграє значну роль у загальній оцінці ресурсного забезпечення, впливаючи на стійкість і конкурентоспроможність підприємства. Аналізуючи структуру пасивів підприємства за 2019–2023 роки, слід зазначити значні зміни в обсягах та питомій вазі окремих видів зобов'язань, що має важливе значення для оцінки ресурсного забезпечення діяльності. Зокрема, поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги зазнала суттєвого зниження на 23167 тис. грн, що супроводжувалося скороченням її частки у структурі пасивів на 25,1%.

Це свідчить про покращення умов розрахунків з постачальниками або про зниження обсягів закупівель, що може впливати на доступність виробничих ресурсів.

Таблиця 2.5

Горизонтальний і вертикальний аналіз поточної кредиторської заборгованості підприємства за 2019–2023 рр.

Види пасивів	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023р. від 2019р.	
	сума, тис. грн	у % до суми	сума, тис. грн	у % до суми	сума, тис. грн	у % до суми	сума, тис. грн	у % до суми	сума, тис. грн	у % до суми	суми, тис. грн	питомої ваги, %
<i>Поточна кредиторська заборгованість за:</i>												
товари, роботи, послуги	42646	69,2	25876	51,6	27303	66,1	20030	40,1	19479	44,1	-23167	-25,1
розрахунками з бюджетом	1558	2,5	3075	6,1	1720	4,1	1150	2,3	1210	2,7	-348	+0,2
розрахунками з оплати праці	455	0,5	342	0,6	452	1,2	863	1,7	175	0,4	-280	-0,1
розрахунками зі страхування	135	0,4	103	0,4	44	0,1	184	0,3	0	0	+49	-0,4
Інші поточні зобов'язання	404	0,5	1056	2,1	1894	4,6	693	1,4	613	1,4	+209	+0,9
Короткострокові кредити банків	16414	26,9	19645	39,2	9892	23,9	27074	54,2	22742	51,4	+6328	+24,1
Усього	61612	100	50097	100	41305	100	49994	100	44219	100	-17393	-

Заборгованість перед бюджетом, навпаки, зросла у питомій вазі на 0,2%, що свідчить про посилення податкового навантаження або недоліки у фінансовому плануванні. Заборгованість з оплати праці зменшилася на 280 тис. грн і склала лише 175 тис. грн у 2023 році, що позитивно відображає можливості підприємства забезпечувати своєчасні розрахунки із персоналом, проте її питома вага залишається незначною. Водночас, заборгованість зі

страхування була повністю ліквідована, що є позитивним сигналом про дотримання соціальних зобов'язань, хоча загальний вплив на ресурси є мінімальним.

Зростання короткострокових кредитів банків на 6328 тис. грн, що становить збільшення їх питомої ваги на 24,1%, свідчить про посилення залежності підприємства від зовнішнього фінансування. Це може бути як позитивним фактором для забезпечення оборотного капіталу, так і ризиком у разі несприятливих фінансових умов. Водночас, інші поточні зобов'язання зросли на 209 тис. грн, що відображає потенційне розширення операційної діяльності, проте їхній внесок у загальну структуру пасивів залишається незначним.

Сукупний обсяг пасивів підприємства зменшився на 17393 тис. грн, що може бути індикатором зниження масштабів діяльності або оптимізації зобов'язань. Загалом, динаміка зміни пасивів свідчить про переорієнтацію фінансового забезпечення підприємства, зокрема зменшення обсягів кредиторської заборгованості на користь використання банківських кредитів.

У сучасних умовах особливу значущість набувають доходи, отримані підприємством, проте отримання доходу не завжди означає досягнення прибутку, оскільки для цього важливо враховувати витрати. Лише порівнюючи доходи з витратами, можна адекватно оцінити результативність діяльності підприємства та ефективність його операцій. Важливою складовою цього процесу є собівартість продукції, яка безпосередньо впливає на фінансові результати. На рис. 2.3 представлена динаміка зміни доходу підприємства від реалізації продукції, робіт та послуг, а також собівартості продукції, яка є ключовим елементом загальних витрат підприємства. Аналіз показників чистого доходу від реалізації продукції та собівартості продукції за 2019–2023 роки дозволяє оцінити тенденції фінансової ефективності підприємства. У 2019 році чистий дохід склав 106518 тис. грн, а собівартість продукції – 94872 тис. грн, що свідчить про достатній рівень прибутковості підприємства.

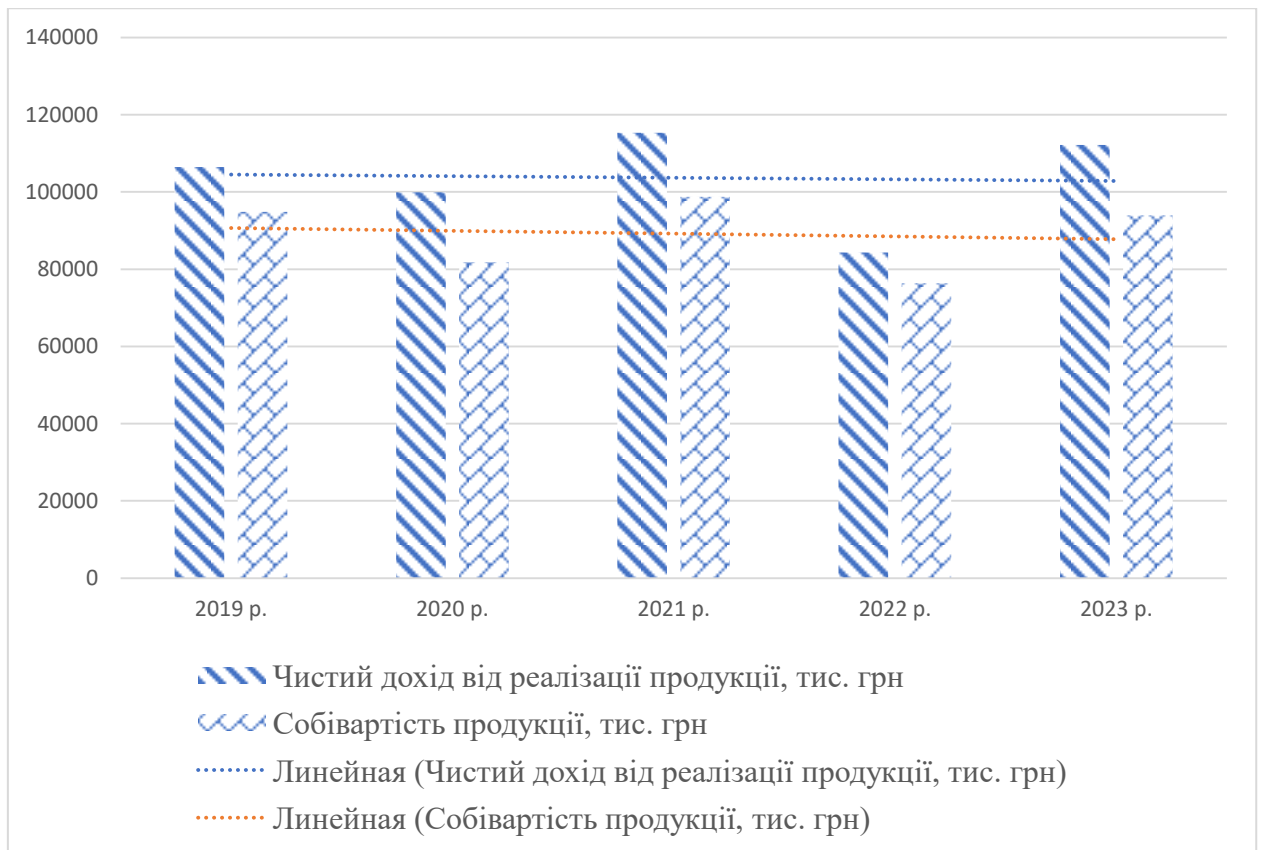


Рис. 2.3. Динаміка доходу від реалізації продукції та собівартості продукції підприємства за 2019–2023 рр.

У 2021 році спостерігається відновлення доходу до 115367 тис. грн, при цьому собівартість зросла до 98752 тис. грн, що може вказувати на інфляційні фактори або збільшення витрат на виробництво. У 2022 році відбулося значне зниження чистого доходу до 84371 тис. грн, хоча собівартість зменшилась до 76382 тис. грн, що може свідчити про зменшення обсягів виробництва та проблеми з попитом на продукцію. У 2023 році чистий дохід відновився до 112199 тис. грн, а собівартість зросла до 94000 тис. грн, що вказує на покращення результатів підприємства, але потребує контролю над витратами для забезпечення стабільної прибутковості.

Оцінка ресурсного забезпечення підприємства є важливим кроком для визначення його фінансової стабільності та ефективності, проте успішне функціонування підприємства не меншою мірою залежить від ефективного кадрового забезпечення (табл. 2.6).

Аналіз кадрового забезпечення підприємства за 2019–2023 рр.

№ з/п	Показники	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	2023р. +, - до 2019 р.
1.	Середня кількість працівників, осіб	114	101	103	106	69	-45
2	Рух працівників, осіб	+5	-13	+2	+3	-37	-42
3.	Прямі витрати на оплату праці, тис. грн:	13402,0	14626,0	14537,0	13817,0	11635,0	-1767,0
3.1	в рослинництві	7222,0	7560,0	7491,0	7294,0	8541,0	+1319,0
3.2	в тваринництві	6180,0	7066,0	7046,0	6523,0	3094,0	-3086,0
4.	Відрахування на соціальні заходи, тис. грн:	3149,0	3437,0	3415,0	3247,0	2734,0	-415,0
4.1	в рослинництві	1697,0	1777,0	1760,0	1714,0	2007,0	+310,0
4.2	в тваринництві	1452,0	1660,0	1655,0	1533,0	727,0	-725,0
5.	Прямі витрати на оплату праці 1 працівника, тис. грн:	117,6	144,8	141,1	130,3	169,6	+52,0

Середня кількість працівників зменшилась з 114 осіб у 2019 році до 69 осіб у 2023 році, що свідчить про скорочення чисельності персоналу на 45 осіб за цей період. Рух працівників також змінився, із загальним скороченням на 42 особи в порівнянні з 2019 роком, що вказує на високий рівень плинності кадрів, особливо у 2023 році, коли відтік був найбільшим (–37 осіб). Прямі витрати на оплату праці в цілому знизились на 1767 тис. грн, зменшившись з 13402 тис. грн у 2019 році до 11635 тис. грн у 2023 році, що може свідчити про оптимізацію витрат або зменшення обсягів виробництва. Окремо в рослинництві витрати на оплату праці зросли на 1319 тис. грн, що пов'язано з підвищенням продуктивності або розширенням виробничих потужностей у цій галузі, в той час як у тваринництві витрати значно знизились на 3086 тис. грн, що може бути наслідком скорочення виробничих обсягів або зменшення потреб у праці. Відрахування на соціальні заходи також зменшились на 415 тис. грн, з 3149 тис. грн у 2019 році до 2734 тис. грн у 2023 році, що може свідчити про зниження витрат на соціальні програми, особливо у тваринництві, де вони зменшились на 725 тис. грн.

Проведення SWOT-аналізу дозволяє системно оцінити як внутрішні, так і зовнішні фактори, що запускають стратегічний курс підприємства в контексті ресурсного забезпечення (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Матриця SWOT-аналізу ресурсного забезпечення підприємства за 2024 р.

<i>Внутрішнє середовище</i>	<i>Сильні сторони (S)</i>	<i>Слабкі сторони (W)</i>
Інформаційні ресурси	1. Доступ до сучасних інформаційних технологій для обліку та аналізу ресурсів.	1. Нестача кваліфікованих спеціалістів для роботи з сучасними інформаційними системами.
Матеріальні ресурси	2. Наявність достатньої матеріально-технічної бази для виконання основних виробничих процесів.	2. Знос сільськогосподарської техніки та потреба у її модернізації або заміні.
Фінансові ресурси	3. Стабільні джерела фінансування, які дозволяють покривати операційні витрати.	3. Обмеженість інвестиційних ресурсів для розвитку нових напрямків діяльності.
Людські ресурси	4. Висококваліфіковані кадри із досвідом у сільськогосподарському секторі.	4. Проблеми з мотивацією працівників та високий рівень плинності кадрів.
<i>Зовнішнє середовище</i>	<i>Можливості (O)</i>	<i>Загрози (T)</i>
Інформаційні ресурси	1. Використання цифрових платформ для управління та моніторингу ресурсів.	1. Зростання ризику кібератак або втрати даних через недостатній рівень захисту інформаційних систем.
Матеріальні ресурси	2. Доступ до державних програм підтримки сільського господарства, зокрема субсидій на оновлення техніки.	2. Ризик невчасного постачання матеріалів або запчастин через логістичні труднощі чи глобальні кризи.
Фінансові ресурси	3. Можливість залучення міжнародних інвесторів через програми розвитку сільського господарства.	3. Коливання валютних курсів або підвищення ставок кредитування можуть ускладнити доступ до фінансування.
Людські ресурси	4. Участь у програмах професійного навчання та підвищення кваліфікації для працівників підприємства.	4. Відтік кадрів до інших секторів через кращі умови праці або рівень оплати.

Цей аналіз враховує комплексне ресурсне забезпечення, включаючи інформаційні, матеріальні, фінансові та людські ресурси, що дозволяє оцінити як внутрішні фактори, так і зовнішні ризики та можливості.

2.3. Оцінка ефективності управління ресурсним забезпеченням підприємства

Оцінка ефективності управління ресурсним забезпеченням підприємства є аспектом забезпечення стабільного розвитку та досягнення конкурентоспроможності на ринку. Вона базується на здатності підприємства раціонально використовувати всі доступні ресурси, зокрема фінансові, для досягнення своїх стратегічних і оперативних цілей. Ефективність управління фінансовими ресурсами прямо залежить від правильності прийнятих рішень щодо розподілу та використання коштів у різних сферах діяльності, таких як виробництво, маркетинг та дослідження. Крім того, в умовах швидких змін на ринку, підприємство повинно вміти адаптувати свою фінансову стратегію до нових економічних реалій, зберігаючи при цьому стійкість до ризиків. Важливу роль у цьому процесі відіграє використання сучасних технологій для управління фінансами, що дозволяє оптимізувати процеси і скоротити можливі фінансові втрати. Таким чином, ефективне управління фінансовими ресурсами є основою для забезпечення стабільного зростання та підвищення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

Аналіз динаміки фінансових показників підприємства дозволяє оцінити не лише окремі аспекти його діяльності, але й зробити висновки щодо загального рівня фінансової стійкості. Зростання коефіцієнта фінансової автономії та зниження фінансового ризику свідчать про покращення здатності підприємства забезпечувати власну фінансову незалежність у довгостроковій перспективі. Водночас зменшення забезпеченості оборотних активів власними коштами вказує на певні труднощі у фінансуванні поточних зобов'язань, що може впливати на ліквідність.

Ураховуючи ці тенденції, важливо визначити тип фінансової стійкості підприємства, що дозволить чітко ідентифікувати його сильні та слабкі сторони, а також розробити відповідні управлінські стратегії (табл. 2.8). Зростання власних оборотних коштів на 3361 тис. грн свідчить про покращення власного фінансового забезпечення підприємства, хоча їх рівень залишається недостатнім для повного покриття потреб у формуванні запасів.

Таблиця 2.8

**Визначення та аналіз типу фінансової стійкості підприємства
за 2019 – 2023 рр.**

№ з/п	Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022р.	2023 р.	2023р. +, - до 2019 р.
1.	Власні оборотні кошти	5386	12025	20413	25419	8747	+3361
2.	Довгострокові кредити банків	0	0	0	0	0	0
3	Короткострокові кредити банків	16414	19645	9892	27074	22742	+6328
4	Запаси і поточні біологічні активи	57966	51211	53130	66452	47185	-10781
5	Наявність власних оборотних коштів і довгострокових кредитів банків для формування запасів	5386	12025	20413	25419	8747	+3361
9.	Загальна величина джерел формування запасів	21800	31695	30305	52493	31489	+9689
7.	Надлишок (+), нестача (-) власних оборотних коштів для формування запасів (п.	-57971	-39186	-32717	-41033	-22742	+35229
8.	Надлишок (+), нестача (-) власних оборотних коштів і довгострокових кредитів банків для формування запасів	-57971	-39186	-32717	-41033	-22742	+35229
9.	Надлишок (+), нестача (-) загальної величини джерел формування запасів	-36166	-19516	-22825	-13959	-15696	+20470
10.	Тип фінансової стійкості	криз-й	криз-й	криз-й	криз-й	криз-й	х

Відсутність довгострокових кредитів банків протягом усього періоду вказує на те, що підприємство не використовувало зовнішні довгострокові джерела для підтримки своєї діяльності. Попри це, зростання короткострокових кредитів банків на 6328 тис. грн свідчить про активне залучення короткострокових позик, що, з одного боку, сприяє покриттю поточних потреб, але з іншого – збільшує залежність підприємства від зовнішніх фінансових ресурсів.

Нестача власних оборотних коштів для формування запасів поступово зменшувалася, покращившись на 35229 тис. грн, однак залишається суттєвою

негативною величиною. Схожа динаміка спостерігається і в показнику нестачі загальної величини джерел формування запасів, який скоротився на 20470 тис. грн, що є позитивним зрушенням, але не вирішує проблеми фінансової залежності. Ураховуючи, що впродовж усього періоду підприємство демонструє негативні показники за всіма ключовими аспектами забезпечення запасів, його тип фінансової стійкості залишається кризовим. Це вказує на необхідність впровадження більш ефективних фінансових стратегій, спрямованих на збільшення власних ресурсів і оптимізацію використання залученого капіталу для досягнення стабільності.

Фінансовий стан підприємства можна аналізувати з урахуванням його перспектив у короткостроковому та довгостроковому аспектах. У короткостроковій перспективі важливими критеріями є ліквідність і платоспроможність, що характеризують здатність підприємства своєчасно та в повному обсязі виконувати свої зобов'язання перед кредиторами. Ліквідність визначається тим, наскільки підприємство може покривати свої короткострокові борги за рахунок наявних оборотних активів і грошових коштів. Таким чином, забезпечення ліквідності є одним із ключових завдань управління фінансами для підтримання стабільної діяльності підприємства (табл. 2.9). Аналіз показників ліквідності підприємства за період з 2019 по 2023 роки дозволяє оцінити його здатність забезпечувати короткострокову фінансову стабільність. Коефіцієнт абсолютної ліквідності, що зменшився на 0,0003 пункту, демонструє недостатній рівень грошових коштів для негайного покриття зобов'язань, що свідчить про низький запас ліквідності. Коефіцієнт швидкої ліквідності також знизився на 0,016 пункту, вказуючи на певне зменшення можливості підприємства швидко реалізувати свої оборотні активи для покриття короткострокових боргів. Водночас коефіцієнт загальної ліквідності зріс на 0,111 пункту, що свідчить про покращення здатності підприємства використовувати всі наявні активи для виконання зобов'язань у довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.9

Динаміка платоспроможності підприємства за 2019 – 2023 рр.

№ з/п	Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022р.	2023 р.	2023р. +, - до 2019 р.
1.	Коефіцієнт абсо-лютної ліквідності	0,0008	0,0002	0,0005	0,0089	0,005	-0,0003
2.	Коефіцієнт швид-кої ліквідності	0,147	0,218	0,208	0,179	0,131	-0,016
3	Коефіцієнт загаль-ної ліквідності	1,087	1,240	1,494	1,508	1,198	+0,111
4	Коефіцієнт плато-спроможності	0,0008	0,0002	0,0005	0,0089	0,0005	-0,0003
5	Коефіцієнт крит-ної ліквідності	1,087	1,240	1,494	1,508	1,198	+0,111

Коефіцієнт платоспроможності, незважаючи на незначні коливання, залишився практично незмінним, демонструючи стабільність, але на дуже низькому рівні. Подібна ситуація спостерігається з коефіцієнтом критичної ліквідності, який зріс на 0,111 пункту, що позитивно впливає на загальну фінансову стійкість підприємства, хоча ці зміни є незначними для вирішення поточних проблем ліквідності.

Загальна тенденція свідчить про покращення загальної та критичної ліквідності, що вказує на зростання спроможності підприємства покривати зобов'язання за рахунок усіх активів. Однак зниження абсолютної та швидкої ліквідності демонструє слабкість у забезпеченні короткострокової платоспроможності, що потребує уваги до управління оборотними активами.

В умовах ринкової економіки основа економічного розвитку – прибуток, найважливіший показник ефективності роботи підприємства, джерело його життєдіяльності. Зростання прибутку створює фінансову основу для здійснення розширеного відтворення підприємства та задоволення соціальних і матеріальних потреб засновників і працівників. За рахунок прибутку виконуються зобов'язання підприємства перед бюджетом, банками та іншими організаціями. Чистий фінансовий результат досліджуваного підприємства за період зображено на рис. 2.4.

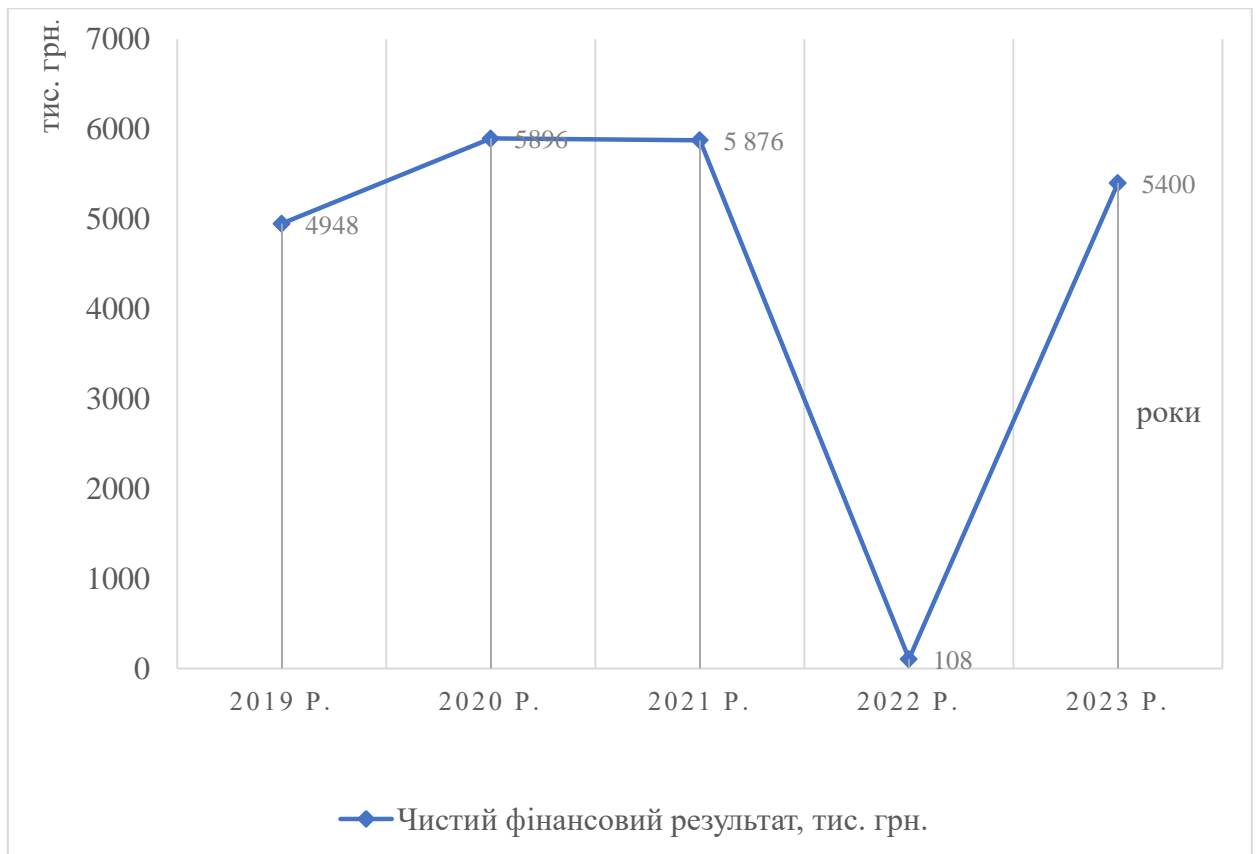


Рис. 2.4. Динаміка чистого фінансового результату підприємства 2019–2023 рр.

Аналіз чистого фінансового результату підприємства за 2019–2023 роки демонструє значні коливання в прибутковості. У 2019 році чистий фінансовий результат складав 4948 тис. грн, що свідчить про стабільний прибуток підприємства на початку аналізованого періоду. У 2020 році цей показник зріс до 5896 тис. грн, що свідчить про позитивну динаміку і покращення фінансових результатів, ймовірно, завдяки оптимізації витрат або зростанню обсягів реалізації. Однак у 2021 році чистий результат залишився на подібному рівні – 5876 тис. грн, що свідчить про стабільність фінансового становища підприємства. У 2022 році було зафіксовано різке падіння чистого фінансового результату до 108 тис. грн, що може бути наслідком економічних труднощів або непередбачуваних зовнішніх факторів, таких як пандемія чи зниження попиту на продукцію. У 2023 році фінансовий результат відновився до 5400 тис. грн, що вказує на позитивну динаміку та можливе відновлення економічної стабільності підприємства, але

потребує аналізу причин коливань в попередні роки для мінімізації ризиків у майбутньому.

Отже, своєчасне дослідження наявних аналітичних характеристик дає змогу оперативно враховувати зміни в складі та структурі ресурсного забезпечення підприємства з метою обґрунтування системи заходів щодо поліпшення фінансового стану та впровадження системи ресурсозбереження в підприємстві

Висновки до розділу 2

1. Зазначено, що коефіцієнт фінансової автономії зріс на 0,135 пункту, що свідчить про підвищення рівня фінансової незалежності підприємства та зміцнення його власного капіталу. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу, навпаки, зменшився на 0,135 пункту, що свідчить про зниження залежності підприємства від позикових ресурсів і водночас є позитивною тенденцією. Зменшення коефіцієнта фінансового ризику на 0,525 пункту вказує на зниження ризиків, пов'язаних із фінансовою структурою, що забезпечує більшу стабільність діяльності.

2. Зауважено, що загальна вартість майна підприємства зменшилася на 5700 тис. грн, що свідчить про деяке скорочення його ресурсного потенціалу. Необоротні активи показали зростання на 8332 тис. грн, що переважно обумовлено збільшенням основних засобів на 14999 тис. грн. У той же час оборотні активи знизилися на 14032 тис. грн, що вказує на погіршення фінансової гнучкості підприємства та можливості оперативного фінансування поточних операцій.

3. Підкреслено значні зміни в обсягах та питомій вазі окремих видів зобов'язань, зокрема, поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги зазнала суттєвого зниження на 23167 тис. грн, що супроводжувалося скороченням її частки у структурі пасивів на 25,1%. Це свідчить про

покращення умов розрахунків з постачальниками або про зниження обсягів закупівель, що може впливати на доступність виробничих ресурсів.

4. Наголошено, що у 2019 році чистий дохід склав 106518 тис. грн, а собівартість продукції – 94872 тис. грн, що свідчить про достатній рівень прибутковості підприємства. У 2023 році чистий дохід відновився до 112199 тис. грн, а собівартість зросла до 94000 тис. грн, що вказує на покращення результатів підприємства, але потребує контролю над витратами для забезпечення стабільної прибутковості

5. Підкреслено, що середня кількість працівників зменшилась з 114 осіб у 2019 році до 69 осіб у 2023 році, що свідчить про скорочення чисельності персоналу на 45 осіб за цей період. Прямі витрати на оплату праці в цілому знизились на 1767 тис. грн, зменшившись з 13402 тис. грн у 2019 році до 11635 тис. грн у 2023 році, що може свідчити про оптимізацію витрат та зменшення обсягів виробництва.

6. Наголошено на тому, що коефіцієнт абсолютної ліквідності, який зменшився на 0,0003 пункту, демонструє недостатній рівень грошових коштів для негайного покриття зобов'язань, що свідчить про низький запас ліквідності. Коефіцієнт швидкої ліквідності також знизився на 0,016 пункту, вказуючи на певне зменшення можливості підприємства швидко реалізувати свої оборотні активи для покриття короткострокових боргів.

7. Підкреслено, що у 2019 році чистий фінансовий результат складав 4948 тис. грн, що свідчить про стабільний прибуток підприємства на початку аналізованого періоду. У 2023 році фінансовий результат відновився до 5400 тис. грн, що вказує на позитивну динаміку та можливе відновлення економічної стабільності підприємства, але потребує аналізу причин коливань в попередні роки для мінімізації ризиків у майбутньому.

РОЗДІЛ 3

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

3.1. Перспективи підвищення ефективності ресурсного забезпечення підприємства

У сучасному бізнес-середовищі управління ресурсною безпекою є критично важливим аспектом діяльності аграрних підприємств, які функціонують в умовах високої залежності від природних, фінансових та технологічних ресурсів. Постійна нестабільність ринкових умов, кліматичні зміни та зростання конкуренції вимагають від аграріїв комплексного підходу до захисту ресурсної бази. Забезпечення ресурсної безпеки сприяє зниженню ризиків втрат, пов'язаних із неефективним використанням землі, води та добрив, які є ключовими складовими аграрного виробництва. Ефективне управління дозволяє мінімізувати витрати та оптимізувати виробничі процеси, що особливо важливо для підвищення рентабельності підприємств у періоди економічних коливань. Важливу роль відіграє впровадження інноваційних технологій та автоматизованих систем управління ресурсами, які підвищують точність прогнозування та прийняття рішень. Крім того, управління ресурсною безпекою є основою для екологічно відповідального ведення бізнесу, що не лише сприяє збереженню природних ресурсів, але й підвищує довіру споживачів.

Аграрним підприємствам необхідно розробляти довгострокові стратегії ресурсозбереження, інтегруючи їх у загальну бізнес-стратегію. Зокрема, ефективна співпраця з постачальниками та впровадження програм навчання для працівників створюють додаткові умови для підвищення рівня безпеки. Таким чином, управління ресурсною безпекою є не лише інструментом

стабільного розвитку аграрного підприємства, але й основою його конкурентоспроможності на ринку.

На основі проведеного дослідження було визначено ключові напрямки удосконалення управління ресурсною безпекою підприємства (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Рекомендовані напрямки удосконалення управління ресурсною безпекою підприємства на 2025 – 2030 рр.

По-перше, необхідно впровадити систему моніторингу ресурсів, що дозволить виявляти ризики втрат або неефективного використання на ранніх етапах. По-друге, важливим є розроблення політики диверсифікації постачальників, що зменшить залежність від окремих контрагентів та

підвищить стійкість до зовнішніх шоків. По-третє, підприємствам слід застосовувати сучасні технології для автоматизації процесів обліку та управління ресурсами, що сприятиме підвищенню точності даних і швидкості прийняття рішень. У зв'язку з цим розробка стратегії ресурсозбереження стає не лише інструментом підвищення економічної ефективності підприємства, а й засобом зміцнення його конкурентних переваг на ринку (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Рекомендована стратегія ресурсозбереження для підприємства на 2025 – 2030 рр.

Реалізація стратегії ресурсозбереження забезпечить раціональне використання ресурсів, підвищення ефективності виробництва, зниження витрат та зменшення негативного впливу на довкілля, що сприятиме довгостроковій стабільності й конкурентоспроможності аграрного підприємства.

Аналіз діяльності підприємства дозволяє запропонувати технології, спрямовані на зменшення механічного впливу на ґрунт. Це сприятиме відновленню його природної родючості, підвищенню врожайності сільськогосподарських культур та зниженню виробничих витрат підприємства.

Технологія no-till стане ключовим елементом ґрунтозахисного землеробства на підприємстві, здатним уповільнити деградацію ґрунтів, спричинену надмірно інтенсивним та виснажливим обробітком [50].

Впровадження no-till сприяє збереженню родючості ґрунту, покращує його структуру, знижує ерозію, скорочує витрати на паливо та трудові ресурси, а також підвищує ефективність вирощування сільськогосподарських культур.

У системі обробітку ґрунту за технологією no-till ключовим аспектом є раціональне формування сівозмін, що враховує стратегію розвитку конкретного сільськогосподарського підприємства. Така сівозмінна базується на чергуванні дводольних та однодольних культур із різними типами кореневих систем (табл. 3.1). Це сприяє ефективному контролю фітосанітарного стану посівів, зменшує ризик поширення хвороб і шкідників, а також знижує необхідність у застосуванні пестицидів. Впровадження no-till забезпечує раціональне використання ґрунтових ресурсів завдяки збереженню його структури, підвищенню вологозабезпечення та зменшенню ерозійних процесів. Крім того, оптимальне використання ресурсів дозволяє підприємству скоротити витрати на добрива, паливо та робочу силу, підвищуючи загальну ефективність господарювання. Таким чином,

впровадження no-till сприяє зміцненню ресурсної безпеки підприємства, зберігаючи його природні ресурси для довгострокового сталого розвитку.

Таблиця 3.1

**Рекомендована сівозміна підприємству при впровадженні no-till
на 2025 – 2026 рр.**

№ поля	Сільськогосподарські культури	Переваги	Площа посіву, га
2025 рік			
1	Озимий ріпак	сприяє боротьбі з бур'янами та накопиченню органічних решток.	100
2	Озима пшениця	закріплює структуру ґрунту, знижує ерозійні процеси.	120
3	Соняшник	покращує структуру ґрунту і доступність поживних речовин.	120
4	Озимий ячмінь	покращення ґрунтової структури та підтримки родючості.	100
5	Соя	накопичує азот, покращуючи стан ґрунту для подальших культур.	120
6	Кукурудза	зміцнення ґрунтового покриву та запобігання втратам вологи.	120
7	Озимий ріпак	біорізноманіття до сівозміни.	100
8	Озима пшениця	запобігає виснаженню ґрунту.	120
2026 рік			
1	Кукурудза	чергується з дводольними культурами, використовуючи глибокі шари ґрунту.	100
2	Соя	додає азоту в ґрунт.	120
3	Озимий ячмінь	зміцнює структуру та сприяє відновленню ґрунтового балансу.	120
4	Соняшник	покращує доступність поживних речовин із глибоких шарів ґрунту.	100
5	Озима пшениця	дозволяє ґрунту відновитися після бобових культур.	120
6	Соя	азотфіксуюча культура для збереження родючості.	120
7	Озимий ячмінь	контроль за бур'янами і збереження структури ґрунту.	100
8	Соняшник	чергування з іншими культурами для зменшення втоми ґрунту.	120

Джерело: [50,51,52]

Основними переваги впровадженої сівозміни є: забезпечення ефективного використання поживних речовин завдяки чергуванню культур із різними типами кореневих систем, накопичення азоту в ґрунті завдяки бобовим культурам, покращення структури ґрунту та зниження ризику його деградації. Щодо запропонованих площ посіву то: поля розміром 100–120 га

забезпечують рівномірне чергування культур, що сприяє ефективному управлінню ресурсами та полегшує логістику посівів і збирання врожаю; висока частка площі відводиться під бобові культури (соя), щоб накопичувати азот і підтримувати родючість ґрунту; чергування злакових (ячмінь, пшениця) із дводольними (соняшник, ріпак) дозволяє уникати виснаження ґрунту та знижує ризик хвороб і шкідників; пропорції відповідають принципу збалансованого використання ґрунтових ресурсів, характерного для no-till.

Природним продовженням такого підходу є органічне землеробство, яке доповнює ефекти no-till, виключаючи використання синтетичних добрив і хімічних засобів захисту рослин, що дозволяє забезпечити екологічну чистоту продукції. Це інтегрований підхід, який включає застосування органічних методів і практик для підвищення родючості ґрунту, збереження його структури та оптимізації витрат на добрива та пестициди. (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Рекомендований алгоритм впровадження системи no-till + органічне землеробство підприємству на 2025 рік

Крок	Дія	Мета	Засоби
1.	Запровадження системи no-till	Мінімізація механічного обробітку ґрунту для збереження його структури	Використання спеціалізованої техніки (наприклад, сівалки для no-till)
2.	Вибір культур для сівозміни	Чергування різних культур для підтримки родючості ґрунту	Включення сидератів (люпин, гірчиця, оранка) в сівозміну для збагачення азотом
3.	Використання органічних добрив	Підвищення родючості ґрунту без застосування хімії	Використання компосту, гною, органічних добавок для поліпшення структури ґрунту
4.	Мульчування ґрунту	Захист ґрунту від ерозії, збереження вологи	Використання органічних матеріалів (солома, трава, компост) для мульчування
5.	Біологічний контроль шкідників та хвороб	Зниження шкідливого впливу пестицидів на екосистему	Залучення корисних комах, біологічні пестициди, інтегрована боротьба з шкідниками
6.	Аналіз та моніторинг ґрунтового стану	Оцінка родючості та ефективності застосованих методів	Регулярний моніторинг вмісту органічних речовин, вологи та структури ґрунту

Джерело: побудовано автором на основі[53,54]

Інтегрований підхід no-till з органічним землеробством дозволяє зберігати структуру ґрунту, що підвищує його родючість і зменшує потребу в зовнішніх хімічних добривах, воді та енергії, що робить виробництво більш стійким і економічно вигідним. Використання органічних добрив та сидератів сприяє відновленню природного балансу в ґрунті, знижуючи ризики деградації та ерозії, що довгостроково покращує якість ґрунтів і стабільність урожайності. Цей підхід позитивно впливає на управління ресурсною безпекою підприємства, оскільки зменшується залежність від дорогих зовнішніх ресурсів, таких як хімічні добрива та пестициди, що дозволяє знижувати витрати та зменшувати фінансові ризики.

Впровадження елементів точного землеробства з мінімальним набором техніки дозволяє зменшити витрати на обробіток ґрунту, підвищити ефективність використання ресурсів і знизити екологічний вплив за рахунок точного розподілу добрив та засобів захисту рослин. Використання технологій, таких як GPS-навігація, датчики вологості та автоматизовані системи управління поливом, дозволяє оптимізувати кожен етап агрономічних робіт (рис.3.3).

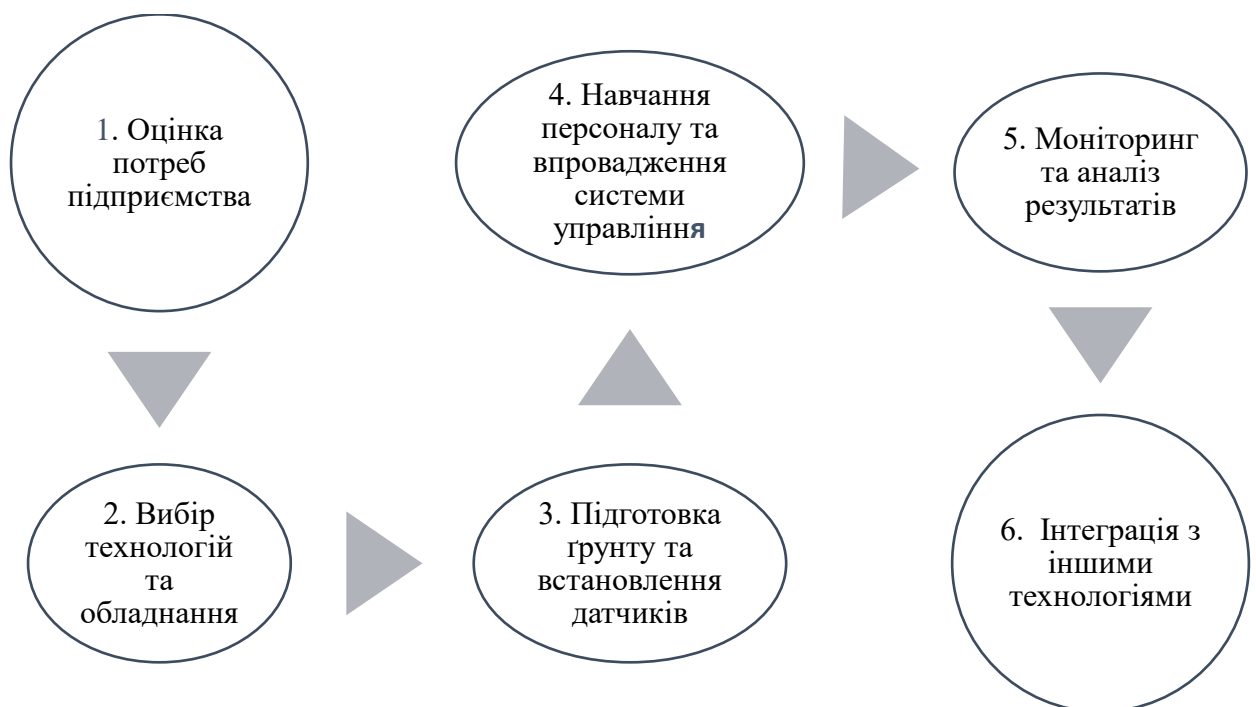


Рис.3.3. Блок-схема алгоритму впровадження точного землеробства в підприємстві на 2025- 2030 рр.

Після розробки алгоритму впровадження елементів точного землеробства, важливо детально розробити конкретні технології та інструменти, які можуть бути застосовані на підприємстві для досягнення максимальних результатів. У таблиці нижче представлені основні елементи точного землеробства, їх мета, використані технології та переваги, які підприємство пропонує при їх застосуванні (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Рекомендовані елементи точного землеробства для підприємства
на 2025 – 2030 рр.**

Елемент	Опис	Мета	Інструменти/ Технології	Переваги
1	2	3	4	5
GPS-навігація	Система для точного позиціонування сільськогосподарської техніки, яка забезпечує високу точність обробки ґрунту	Забезпечення рівномірного розподілу добрив, насіння, поливу та інших ресурсів	GPS-системи для сівалок, тракторів та обприскувачів	Зменшення перекриття при обробці землі, зниження витрат на паливо та добрива
Датчики вологості ґрунту	Система датчиків, яка вимірює рівень вологості в ґрунті на різних глибинах	Оптимізація поливу, зниження витрат води	Датчики вологості (гідрологічні та електричні) для ґрунту	Забезпечення оптимального поливу, збереження води, підвищення ефективності зрошення
Автоматизація поливу	Система автоматичного управління поливом, що базується на даних з датчиків	Підвищення ефективності використання водних ресурсів та зменшення витрат на полив	Автоматичні зрошувальні системи (крапельне зрошення, спринклерні системи)	Зменшення витрат на водні ресурси, покращення врожайності завдяки точному поливу
Агрономічне програмне забезпечення	Програмне забезпечення для збору, обробки та аналізу даних про стан ґрунту, врожайність, погоду тощо	Прийняття обґрунтованих рішень на основі даних, підвищення ефективності управління	Програмне забезпечення для агрономії, аналіз даних про врожайність, здоров'я рослин	Підвищення точності управління, зниження витрат та покращення прийняття рішень на основі даних

1	2	3	4	5
Сівалки з автоматичним контролем глибини посіву	Технології, що дозволяють точне регулювання глибини та відстані між насінням	Забезпечення рівномірного розподілу насіння для максимізації урожайності	Сівалки з датчиками глибини, системи контролю посіву	Підвищення врожайності, зменшення витрат на насіння, рівномірне розподілення культур
Моніторинг стану рослин	Використання безпілотних літальних апаратів (дронів) або камер для моніторингу стану рослин	Оцінка здоров'я рослин, виявлення проблем з поживними речовинами, шкідниками чи хворобами	Дрони, камери з високою роздільною здатністю, тепловізори	Швидке виявлення проблем, зниження втрат урожаю через хвороби чи шкідників
Роботи для обробітку ґрунту	Автоматизовані системи або роботи, що виконують мінімальний обробіток ґрунту	Зменшення впливу на ґрунт, економія часу та зниження витрат на техніку	Автономні роботи, трактори з автоматизацією	Зменшення витрат на техніку, збереження структури ґрунту, підвищення ефективності обробітку

Джерело: побудовано автором

Впровадження елементів точного землеробства, зазначених у таблиці, безпосередньо сприяє покращенню управління ресурсною безпекою підприємства завдяки оптимізації використання ключових ресурсів. Наприклад, GPS-навігація та автоматизація поливу забезпечують точний контроль над витратами води та добрив, що зменшує надмірне споживання і економить ресурси. Інтеграція точних технологій в управлінські процеси дозволяє підвищити ефективність сільськогосподарського виробництва, зберігаючи родючість ґрунту та знижуючи екологічний вплив. Водночас, застосування мінімальної кількості техніки для обробітку ґрунту та поливу знижує експлуатаційні витрати і допомагає зберігати фінансову стабільність підприємства.

Таким чином, ці заходи не тільки підвищують ефективність виробництва, а й сприяють збереженню природних ресурсів, що є важливим аспектом для забезпечення довгострокової ресурсної безпеки підприємства.

Впровадження технологій no-till та точного землеробства є інноваційним підходом, який забезпечує ефективніше використання ресурсів та сприяє сталому розвитку аграрного виробництва. Для оцінки економічної доцільності таких змін необхідно враховувати динаміку ключових показників, включаючи врожайність, витрати на ресурси та прибутковість. Прогнозні розрахунки дозволяють оцінити економічні переваги впровадження цих технологій у довгостроковій перспективі (табл. 3. 4).

Таблиця 3.4

Прогнозні оцінки ефективності економічної діяльності підприємства за впровадженню технологій no-till і точного землеробства на 2025–2030 рр.

Показник	2024р	2025р	2026р	2027р	2028р	2029р	2030р	Зміна за 5 років	Темп приросту, %
Врожайність (ц/га)	40	44	46	48	50	52	54	+14	+35
Витрати на паливо та технічне обслуговування (грн/га)	2000	1800	1700	1600	1500	1450	1400	-600	-30
Витрати на добрива (грн/га)	1500	1300	1200	1100	1050	1000	950	-550	-36,7
Собівартість продукції (грн/ц)	1100	1050	1000	950	900	850	800	-300	-27,3
Прибутковість виробництва (грн/ц)	400	450	500	550	600	650	700	+300	+75
Загальна рентабельність виробництва, %	36	38	40	42	44	46	48	+12	+33,3
Чистий дохід на 1 га (тис. грн)	16	19,8	23	26,4	30	33,8	38	+22	+137,5

Аналіз показників ефективності впровадження технологій точного землеробства і no-till був проведений із врахуванням вирощування озимої пшениці, що є стратегічно обґрунтованим вибором. Озима пшениця займає значну частку в структурі посівів, оскільки є високозатребуваною культурою на ринку і має стабільний попит. Зростання її врожайності, яке досягається завдяки впровадженню інноваційних підходів, дозволяє ефективно

використовувати доступні ресурси, знижуючи витрати на добрива та паливо. Використання точного землеробства оптимізує норми посіву, внесення добрив і поливу, що сприяє зростанню врожайності на 2–4 ц/га щороку, при цьому покращуючи якість зерна. Пшениця обрана через її здатність забезпечувати високу рентабельність навіть за порівняно невеликого зростання врожайності, що підкреслює економічну вигоду заходів. Завдяки впровадженню сучасних технологій чистий дохід на 1 га зріс майже вдвічі, а загальна прибутковість виробництва за п'ять років зростає на 75%. Це свідчить про довгострокову економічну доцільність інвестицій та потенціал досягнення окупності до 2030 року.

3.2. Розробка стратегій мінімізації ризиків ресурсної безпеки підприємства

Розробка стратегії мінімізації ризиків ресурсної безпеки підприємства є кількома кроками для забезпечення стабільності та сталого розвитку в умовах економічної нестабільності та змін. У сучасному агробізнесі, де застосовуються новітні технології, такі як точне землеробство та no-till, необхідно звернути увагу на ефективне використання ресурсів, щоб мінімізувати вплив зовнішніх і внутрішніх ризиків, які можуть загрожувати діяльності підприємства. Ці ризики можуть включати коливання цінних ресурсів, неперевершені кліматичні умови, або дефіцит важливих матеріалів. Розробка стратегій, спрямованих на зниження витрат від зовнішніх постачальників, використання енергоефективних технологій та альтернативних джерел ресурсів, допоможе не тільки знизити витрати, але й створити систему, стійку до змін. Тому стратегічний підхід до мінімізації ризиків ресурсної безпеки є необхідною умовою для забезпечення економічної стабільності підприємства в умовах постійних змін на ринку (рис. 3.4).

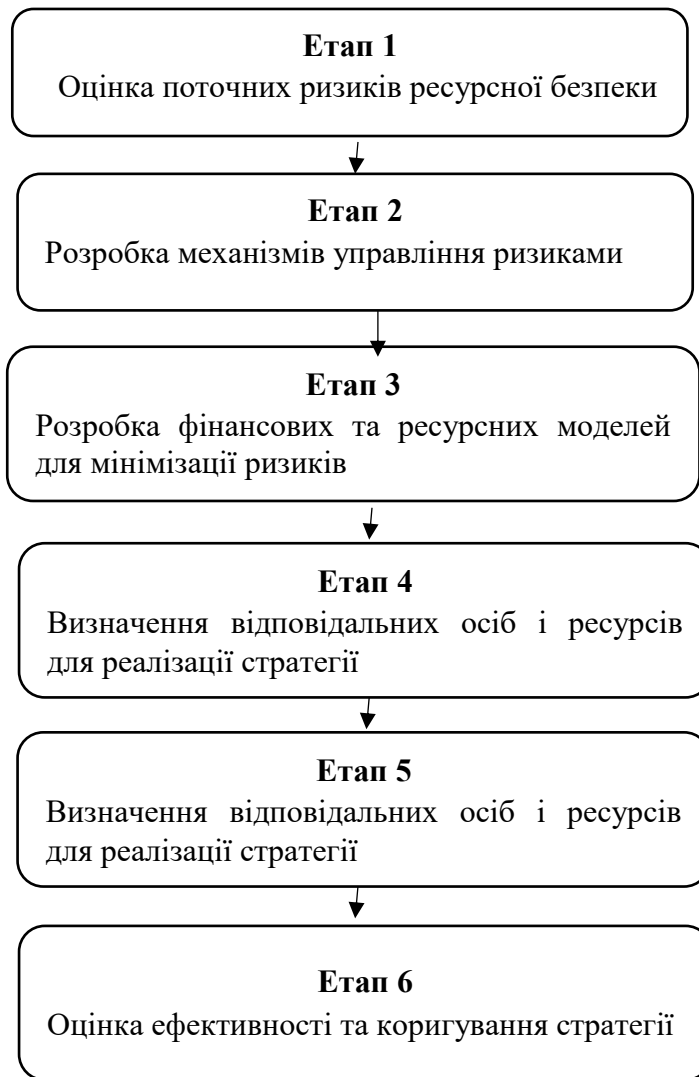


Рис. 3.4. Рекомендований алгоритм розробки стратегії мінімізації ризиків ресурсної безпеки підприємства

Алгоритм розробки стратегії мінімізації ризиків ресурсної безпеки підприємства є систематичним процесом, що включає кілька етапів, на кожному з яких визначаються ключові завдання та заходи. Ці етапи дозволяють підприємству ефективно оцінити поточні ризики, розробити стратегії їх мінімізації, а також правильно розподілити ресурси та відповідальних осіб для реалізації заходів. В результаті успішного виконання стратегії зменшується вплив внутрішніх та зовнішніх загроз на стабільність діяльності підприємства, що в свою чергу забезпечує ресурсну безпеку в довгостроковій перспективі (табл. 3.5).

Рекомендований план дій для мінімізації ризиків ресурсної безпеки підприємства на 2025 – 2030 рр.

Етап	Завдання	Дії та заходи	Відповідальні особи	Терміни виконання	Ключові показники ефективності (KPI)
1. Оцінка поточних ризиків	Оцінка ресурсної безпеки підприємства	1. Визначення основних ресурсів підприємства 2. Аналіз зовнішніх і внутрішніх загроз. 3. Оцінка ймовірності та впливу ризиків.	Керівники відділів, аналітики	1 місяць	Збір та класифікація ризиків за пріоритетністю
2. Розробка механізмів управління ризиками	Створення стратегії мінімізації ризиків	1. Диверсифікація постачальників ресурсів. 2. Розробка кризових планів. 3. Впровадження системи раннього попередження.	Менеджери з безпеки, фінансовий відділ	2 місяці	Визначення та реалізація заходів для мінімізації основних ризиків
3. Розробка фінансових та ресурсних моделей	Оцінка фінансування і ресурсів для реалізації стратегії	1. Оцінка можливостей фінансування. 2. Розробка бюджетів на заходи. 3. Оцінка витрат та вигод.	Фінансовий департамент, економісти	1 місяць	Розробка фінансових моделей та оцінка витрат
4. Визначення відповідальних осіб і ресурсів	Розподіл відповідальності та ресурсів	1. Призначення відповідальних осіб. 2. Розподіл ресурсів для реалізації стратегії.	Керівники підрозділів, HR	1 місяць	Наявність чіткої відповідальності та забезпечення ресурсами
5. Впровадження заходів і моніторинг	Реалізація стратегії мінімізації ризиків	1. Виконання стратегічних заходів. 2. Постійний моніторинг ситуації. 3. Реакція на зміни в середовищі.	Всі підрозділи підприємства	3-6 місяців	Виконання заходів в терміни, моніторинг ефективності
6. Оцінка ефективності та коригування стратегії	Оцінка результатів і коригування стратегії	1. Оцінка результативності за KPI. 2. Внесення коректив у стратегію.	Керівництво підприємства, аналітики	1 місяць	Внесення корективів у стратегію для підвищення ефективності

Таблиця представляє структурований підхід до розробки та реалізації стратегії мінімізації ризиків ресурсної безпеки підприємства, чітко визначаючи кожен етап, завдання, відповідальних осіб, терміни та показники

ефективності. У процесі реалізації стратегії підприємство повинно оцінити поточний стан ресурсної безпеки, розробити механізми управління ризиками, а також визначити фінансові та ресурсні моделі для підтримки цих заходів. Ключовим елементом стратегії є впровадження заходів по мінімізації ризиків у визначені терміни та постійний моніторинг ефективності дій за допомогою КРІ.

Враховуючи потребу в ефективному використанні ресурсів та забезпеченні стійкості в умовах змінного зовнішнього середовища, наступним кроком є розробка стратегії управління ризиками, яка зосередиться на систематичному моніторингу та аналізі факторів, які можуть спричинити порушення діяльності компанії (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Рекомендовані стратегії мінімізації ризиків ресурсної безпеки підприємства на 2025 – 2030 рр.

Варіант стратегії управління ризиками	Методи управління ризиками	Характерні особливості
1	2	3
Уникнення ризиків	Відмова від ризикованих проєктів. Перенесення термінів виконання проєктів.	Використовується, коли ризик перевищує потенційну вигоду-
Зниження ризиків	Диверсифікація постачань. Впровадження інноваційних технологій. Оптимізація процесів.	Орієнтовано на мінімізацію ймовірності виникнення ризику
Передача ризиків	Страховання активів і майна. Укладання контрактів із форс-мажорними застереженнями	Зменшує фінансовий тиск на підприємство в разі виникнення ризиків.
Утримання ризиків	Формування резервних фондів. Самофінансування наслідків ризиків.	Використовується для контрольованих ризиків із низькою ймовірністю або невеликими збитками.
Адаптація до ризиків	Гнучке планування. Внесення змін у процеси залежно від змін зовнішніх умов	Ефективно для динамічних ринків і нестабільних економічних умов.

Продовження таблиці 3.5

1	2	3
Використання ризиків як можливості	Інвестування в ризиковані, але перспективні проєкти. Розширення ринків.	.Орієнтовано на підприємства, готові приймати обґрунтовані ризики заради високих

		потенційних прибутків.
Комбінування стратегій	Поєднання кількох підходів, залежно від типу ризику. Використання гібридних моделей.	Забезпечує гнучкість у реагуванні на різні види ризиків.

Основними елементами цієї стратегії стануть оптимізація ресурсного забезпечення, стратегічне планування на основі передбачення майбутніх економічних і технічних змін, а також інтеграція інноваційних підходів до управління ризиками. Завдяки реалізації такої стратегії підприємство може ефективно мінімізувати ризики, підвищити свою конкурентоспроможність і забезпечити стабільне функціонування на найближчі роки.

Для забезпечення ефективного управління ризиками важливо розробити шкали ймовірності виникнення ризику та їх наслідків, що дозволяють оцінити рівень загроз і вжити відповідних заходів (рис. 3.5). Ці шкали повинні враховувати різноманітні фактори, такі як внутрішні процеси підприємства, зміни в економічному середовищі та можливі технічні інновації, що можуть вплинути на ймовірність та серйозність наслідків. Виходячи з результатів оцінки ймовірності та наслідків, можна розробити адаптовані стратегії, спрямовані на зменшення потенційних ризиків і підвищення стійкості підприємства. Деталізація запропонованої шкали ймовірності оцінки ризиків дозволяє більш точно розуміти рівень загрози, враховуючи різні фактори, які можуть вплинути на їхню ймовірність та результат:

0–10% – вкрай мало ймовірно, що ризик реалізується; практично не потребує уваги.

11–30% – існує мала ймовірність виникнення; варто враховувати у плануванні.

31–60% – реалізація можлива; потребує активного моніторингу.

61–90% – ймовірність реалізації ризику значна; необхідні профілактичні заходи.

91–100% – практично гарантоване виникнення ризику; термінові заходи з його уникнення.

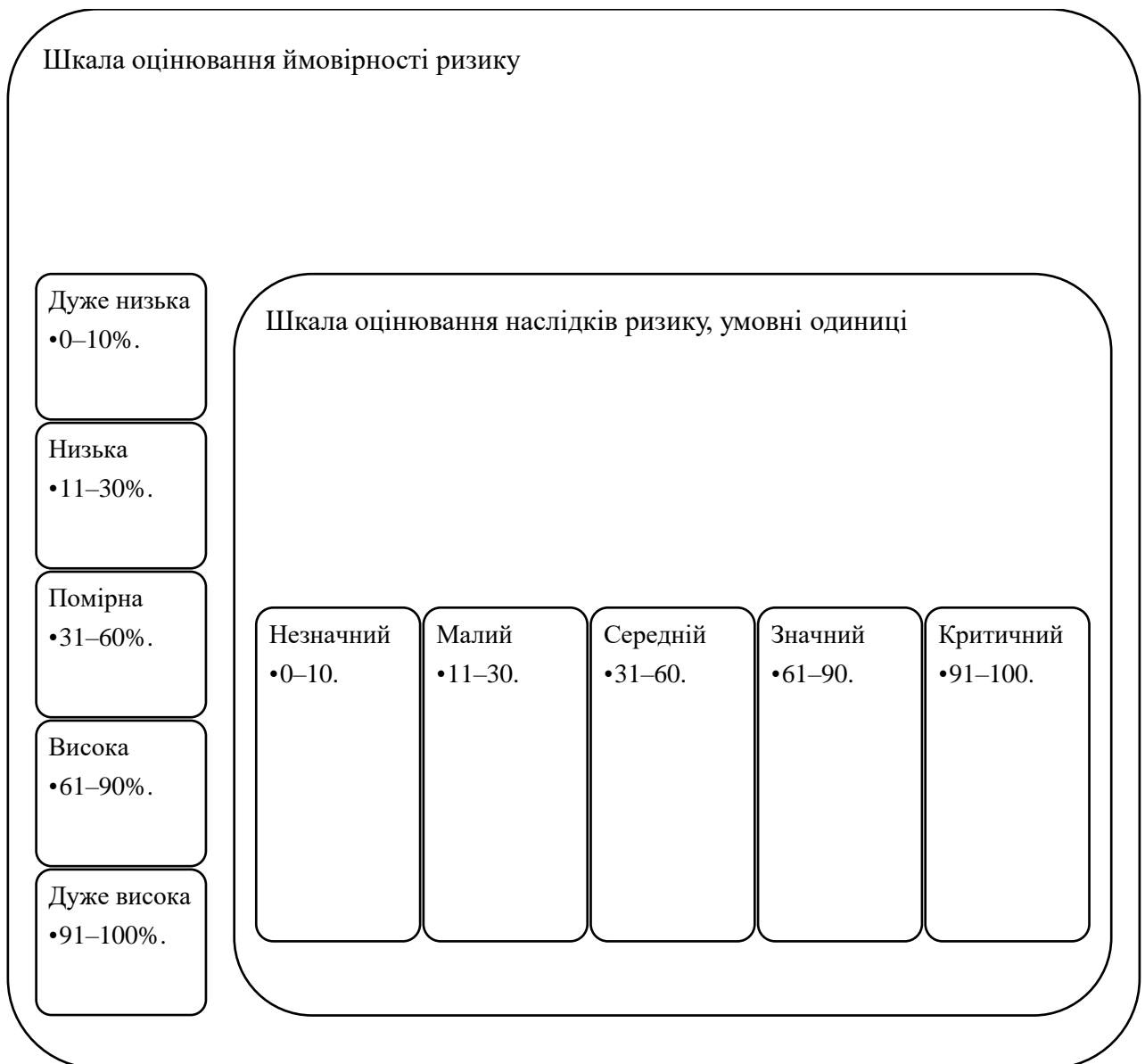


Рис.3.5. Рекомендовані значення шкали оцінювання ймовірності виникнення ризику ресурсної безпеки підприємства на 2025 – 2030 рр.

На основі деталізації шкали ймовірності та наслідків ризиків, наступним кроком є побудова карти ризиків, що дозволить візуалізувати їх розподіл за рівнями загрози (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Рекомендована карта ризиків мінімізації ризиків ресурсної безпеки підприємства на 2025 – 2030 рр.

Ймовірність /	Дуже низька (0–10%)	Низька (11–30%)	Помірна (31–60%)	Висока (61–90%)	Дуже висока (91–100%)
---------------	---------------------	-----------------	------------------	-----------------	-----------------------

Наслідки					
Незначний (0–10)	Низький	Низький	Низький	Середній	Середній
Малий (11–30)	Низький	Низький	Середній	Середній	Високий
Середній (31–60)	Низький	Середній	Середній	Високий	Високий
Значний (61–90)	Середній	Середній	Високий	Високий	Критичний
Критичний (91–100)	Середній	Високий	Високий	Критичний	Критичний

Запровадження матриці ризиків дозволить підприємству чітко оцінити ймовірність виникнення ризиків та їх потенційні наслідки, що дозволяє зосередити зусилля на найважливіших загрозах. Використання цієї матриці сприяє більш ефективному розподілу ресурсів, адже підприємство зможе направити зусилля на зниження ризиків, що мають високі ймовірності та серйозні наслідки. Крім того, завдяки чіткому визначенню ризиків і їхніх наслідків, підприємство зможе розробити більш точні стратегії для їхнього управління, що зменшить потребу в термінових реакціях на непередбачувані ситуації.

Таким чином, запровадження стратегії мінімізації ризиків ресурсної безпеки підприємства дозволить підприємству не лише своєчасно виявляти потенційні загрози, а й оперативно приймати заходи для їх нейтралізації, що знижує ймовірність великих збитків. Оскільки стратегія передбачає систематичну оцінку ймовірності ризиків і їхніх наслідків, підприємство отримає змогу розподіляти ресурси на найбільш критичні ділянки, що підвищує ефективність управління. Реалізація стратегії також позитивно вплине на репутацію підприємства, оскільки партнери та інвестори будуть впевнені в його здатності ефективно управляти ризиками.

Висновки до розділу 3.

1. На основі проведеного дослідження було визначено ключові напрямки удосконалення управління ресурсною безпекою підприємства:

необхідно впровадити систему моніторингу ресурсів, що дозволить виявляти ризики втрат або неефективного використання на ранніх етапах; розроблення політики диверсифікації постачальників, що зменшить залежність від окремих контрагентів та підвищить стійкість до зовнішніх шоків; слід застосовувати сучасні технології для автоматизації процесів обліку та управління ресурсами, що сприятиме підвищенню точності даних і швидкості прийняття рішень.

2. Аналіз діяльності підприємства дозволяє запропонувати технології, спрямовані на зменшення механічного впливу на ґрунт. Технологія no-till стане ключовим елементом ґрунтозахисного землеробства на підприємстві, здатним уповільнити деградацію ґрунтів, спричинену надмірно інтенсивним та виснажливим обробітком. Основними переваги впровадженої сівозміни є: забезпечення ефективного використання поживних речовин завдяки чергуванню культур із різними типами кореневих систем, накопичення азоту в ґрунті завдяки бобовим культурам, покращення структури ґрунту та зниження ризику його деградації.

3. Рекомендовано впровадження органічного землеробства, яке доповнює ефекти no-till, виключаючи використання синтетичних добрив і хімічних засобів захисту рослин, що дозволяє забезпечити екологічну чистоту продукції. Це інтегрований підхід, який включає застосування органічних методів і практик для підвищення родючості ґрунту, збереження його структури та оптимізації витрат на добрива та пестициди.

4. Запропоновано впровадження елементів точного землеробства з мінімальним набором техніки дозволяє зменшити витрати на обробіток ґрунту, підвищити ефективність використання ресурсів і знизити екологічний вплив за рахунок точного розподілу добрив та засобів захисту рослин. Використання технологій, таких як GPS-навігація, датчики вологості та автоматизовані системи управління поливом, дозволяє оптимізувати кожен етап агрономічних робіт.

5. Проаналізовано показники ефективності впровадження технологій точного землеробства і no-till із врахуванням вирощування озимої пшениці, що є стратегічно обґрунтованим вибором. Використання точного землеробства оптимізує норми посіву, внесення добрив і поливу, що сприяє зростанню врожайності на 2–4 ц/га щороку, при цьому покращуючи якість зерна. Це свідчить про довгострокову економічну доцільність інвестицій та потенціал досягнення окупності до 2030 року.

6. Рекомендовано використання стратегічного підходу до мінімізації ризиків ресурсної безпеки підприємства в умовах постійних змін. Запропоновано структурований підхід до розробки та реалізації стратегії мінімізації ризиків ресурсної безпеки підприємства, чітко визначаючи кожен етап, завдання, відповідальних осіб, терміни та показники ефективності. Ключовим елементом стратегії є впровадження заходів по мінімізації ризиків у визначені терміни та постійний моніторинг ефективності дій за допомогою КРІ.

7. Розроблено орієнтовну модель матриці ризиків, що дозволить підприємству чітко оцінити ймовірність виникнення ризиків та їх потенційні наслідки. Використання цієї матриці сприяє більш ефективному розподілу ресурсів, адже підприємство зможе направити зусилля на зниження ризиків, що мають високі ймовірності та серйозні наслідки. Таким чином, запровадження стратегії мінімізації ризиків ресурсної безпеки підприємства дозволить підприємству не лише своєчасно виявляти потенційні загрози, а й оперативно приймати заходи для їх нейтралізації, що знижує ймовірність великих збитків.

ВИСНОВКИ

1. Наголошено, що раціональне управління ресурсами дозволяє мінімізувати витрати, підвищити ефективність діяльності та забезпечити гнучкість у реагуванні на зовнішні виклики. Водночас важливо враховувати зростаючі екологічні вимоги, які диктують потребу у сталому використанні природних ресурсів та зниженні впливу на довкілля. Забезпечення ефективного управління ресурсами в сучасних умовах є важливою складовою діяльності будь-якого підприємства.

2. Відмічено, що усі елементи структури ресурсної безпеки підприємства є взаємопов'язаними. Зазначено, що мета ресурсної безпеки реалізується через виконання сукупності завдань, які охоплюють усі аспекти управління ресурсами: від їхнього планування та постачання до захисту і стратегічного розвитку. Це сприяє підвищенню стійкості підприємства до змін у зовнішньому середовищі, зниженню залежності від обмежених ресурсів і забезпеченню довгострокового зростання.

3. Наголошено, що основний зміст управління ресурсною безпекою підприємства полягає у створенні умов для безперервного функціонування та сталого розвитку підприємства, що забезпечується попереджувальним підходом до управління ресурсами. Цей підхід полягає у проактивній ідентифікації потенційних загроз, пов'язаних із дефіцитом, неякісним постачанням чи нераціональним використанням ресурсів, а також у розробці ефективних стратегій для їх нейтралізації.

4. Зазначено, що коефіцієнт фінансової автономії зріс на 0,135 пункту, що свідчить про підвищення рівня фінансової незалежності підприємства та зміцнення його власного капіталу. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу, навпаки, зменшився на 0,135 пункту, що свідчить про зниження залежності підприємства від позикових ресурсів і водночас є позитивною тенденцією. Зменшення коефіцієнта фінансового ризику на 0,525 пункту

вказує на зниження ризиків, пов'язаних із фінансовою структурою, що забезпечує більшу стабільність діяльності.

5. Наголошено, що у 2019 році чистий дохід склав 106518 тис. грн, а собівартість продукції – 94872 тис. грн, що свідчить про достатній рівень прибутковості підприємства. У 2023 році чистий дохід відновився до 112199 тис. грн, а собівартість зросла до 94000 тис. грн, що вказує на покращення результатів підприємства, але потребує контролю над витратами для забезпечення стабільної прибутковості. Наголошено на тому, що коефіцієнт абсолютної ліквідності, який зменшився на 0,0003 пункту, демонструє недостатній рівень грошових коштів для негайного покриття зобов'язань, що свідчить про низький запас ліквідності.

6. На основі проведеного дослідження було визначено ключові напрямки удосконалення управління ресурсною безпекою підприємства. Аналіз діяльності підприємства дозволяє запропонувати технології, спрямовані на зменшення механічного впливу на ґрунт. Технологія no-till стане ключовим елементом ґрунтозахисного землеробства на підприємстві, здатним уповільнити деградацію ґрунтів, спричинену надмірно інтенсивним та виснажливим обробітком.

7. Рекомендовано впровадження органічного землеробства, яке доповнює ефекти no-till, виключаючи використання синтетичних добрив і хімічних засобів захисту рослин, що дозволяє забезпечити екологічну чистоту продукції. Це інтегрований підхід, який включає застосування органічних методів і практик для підвищення родючості ґрунту, збереження його структури та оптимізації витрат на добрива та пестициди.

8. Запропоновано впровадження елементів точного землеробства з мінімальним набором техніки дозволяє зменшити витрати на обробіток ґрунту, підвищити ефективність використання ресурсів і знизити екологічний вплив за рахунок точного розподілу добрив та засобів захисту рослин. Використання технологій, таких як GPS-навігація, датчики вологості та

автоматизовані системи управління поливом, дозволяє оптимізувати кожен етап агрономічних робіт.

9. Проаналізовано показники ефективності впровадження технологій точного землеробства і no-till із врахуванням вирощування озимої пшениці, що є стратегічно обґрунтованим вибором. Використання точного землеробства оптимізує норми посіву, внесення добрив і поливу, що сприяє зростанню врожайності на 2–4 ц/га щороку, при цьому покращуючи якість зерна. Завдяки впровадженню сучасних технологій чистий дохід на 1 га зріс майже вдвічі, а загальна прибутковість виробництва за п'ять років зросла на 75%. Це свідчить про довгострокову економічну доцільність інвестицій та потенціал досягнення окупності до 2030 року.

10. Рекомендовано використання стратегічного підходу до мінімізації ризиків ресурсної безпеки підприємства в умовах постійних змін. Запропоновано структурований підхід до розробки та реалізації стратегії мінімізації ризиків ресурсної безпеки підприємства, чітко визначаючи кожен етап, завдання, відповідальних осіб, терміни та показники ефективності.

11. Запропоновано шкалу ймовірності виникнення ризику та їх наслідків, що дозволяють оцінити рівень загроз і вжити відповідних заходів.. Рекомендовано значення шкали оцінювання ймовірності виникнення ризику ресурсної безпеки підприємства на 2025 – 2030 рр. Розроблено орієнтовну модель матриці ризиків, що дозволить підприємству чітко оцінити ймовірність виникнення ризиків та їх потенційні наслідки. Використання цієї матриці сприяє більш ефективному розподілу ресурсів, адже підприємство зможе направити зусилля на зниження ризиків, що мають високі ймовірність та серйозні наслідки.

Таким чином, запровадження стратегії мінімізації ризиків ресурсної безпеки підприємства дозволить підприємству не лише своєчасно виявляти потенційні загрози, а й оперативно приймати заходи для їх нейтралізації, що знижує ймовірність великих збитків.