

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

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

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Бізнес-адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти магістр
денної форми здобуття освіти
групи 1

Старенький Олександр Геннадійович

Керівник:

Баган Надія Валеріївна

Рецензент:

Горбатюк Людмила Михайлівна

Полтава 2025 року

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

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

09 червня 2025 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Старенького Олександра Геннадійовича

1. Тема роботи «Управління ресурсною безпекою підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища», керівник роботи доктор філософії з економіки, доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Баган Надія Валеріївна

Затверджено засіданням кафедри протокол № 35 від «09» червня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «10» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність організації за 2020-2024 рр.

- інші інформаційні дані:

- нормативно-довідкова література,
- літературні джерела,
- Інтернет-джерела,
- власні спостереження автора

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

РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи управління ресурсною безпекою підприємства

РОЗДІЛ 2. Аналіз стану ресурсної безпеки та ефективності її управління на підприємстві

РОЗДІЛ 3. Напрями удосконалення управління ресурсною безпекою підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища

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

6. Консультант із застосування прикладних комп'ютерних програм

Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
	завдання видала	завдання отримала
Копішинська Олена Петрівна, кандидат фізико-математичних наук, доцент, професор кафедри інформаційних систем та технологій	31.10.2025	28.11.2025

7. Дата видачі завдання: «09» червня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	02.06.25 – 09.06.25	виконано
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	02.06.25 – 09.06.25	виконано
3	Опрацювання джерел інформації	10.06.25 – 25.06.25	виконано
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	26.06.25 – 04.07.25	виконано
5	Виконання теоретичного розділу роботи	07.07.25 – 29.08.25	виконано
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	01.09.25 – 14.10.25	виконано
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	15.10.25 – 02.12.25	виконано
8	Оформлення тексту роботи та перевірка	03.12.25 – 10.12.25	виконано
9	Попередній захист	10.12.25	виконано
10	Доопрацювання кваліфікаційної роботи	11.12.25. – 15.12.25	виконано
11	Нормоконтроль	10.12.25. – 15.12.25	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	16.12.25 – 22.12.25	

Здобувач вищої освіти

Олександр СТАРЕНЬКИЙ

Керівник роботи

Надія БАГАН

АНОТАЦІЯ

Старенький О. Г. «Управління ресурсною безпекою підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

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

Розглянуто теоретичні та прикладні питання сутності та ролі управління ресурсною безпекою підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища; розкрито сутність поняття «ресурсна безпека підприємства», її складові, досліджено види ресурсів, концептуальні підходи до управління ресурсною безпекою та цифрові технології управління ресурсами підприємства.

Обґрунтовано пропозиції щодо удосконалення управління ресурсною безпекою підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища: розроблено стратегію управління ресурсною безпекою підприємства яка має шість напрямів та п'ять етапів реалізації; рекомендоване агрострахування у Страховій компанії ПЗУ Україна та програми кредитування від Приват Банку для розширення, закупівлі нової техніки чи оптимізації виробничих процесів; розписані мотиваційні заходи для працівників товариства: фінансова мотивація, соціальні пільги, кар'єрний розвиток, лояльність й утримання кадрів та матеріальні бонуси; запропоновано придбати сонячну електростанцію 50 кВт. «під ключ», термін окупності – 5,5 років та Агродрон Agricultural multicopter DJI AGRAS T10 для покращення якості виконуваних робіт з обробітку ґрунту, обприскування високих культур, доступу до важкодоступних місць, точкового обприскування на певних ділянках поля.

Ключові слова: управління, ресурси, безпека, підприємство, ресурсна безпека, динамічне бізнес-середовище.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Економічна сутність, структура та складові ресурсної безпеки підприємства.....	8
1.2. Концептуальні підходи та механізми управління ресурсною безпекою в умовах динамічного бізнес-середовища	14
Висновки до розділу 1.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ РЕСУРСНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ЇЇ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	22
2.2. Аналіз стану трудових, матеріальних та фінансових ресурсів підприємства.....	29
2.3. Визначення ключових загроз, ризиків і проблем у системі управління ресурсною безпекою підприємства	37
Висновки до розділу 2.....	42
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	45
3.1. Формування стратегії управління ресурсною безпекою підприємства	45
3.2. Оцінка ефективності та прогноз результатів впровадження запропонованих заходів.....	52
Висновки до розділу 3.....	58
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТКИ.....	73

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамічністю, невизначеністю та нестабільністю зовнішніх і внутрішніх факторів. У цих умовах особливого значення набуває питання забезпечення ресурсної безпеки підприємства, адже саме ресурси – матеріальні, фінансові, трудові, інформаційні та інтелектуальні є базою стабільного функціонування та розвитку організації. Ринкові трансформації, технологічні зміни, зростання конкуренції та вплив глобальних кризових явищ (зокрема, енергетичних, фінансових і геополітичних) створюють нові виклики для управління ресурсами. Недостатній рівень ресурсної безпеки призводить до зниження ефективності господарської діяльності, втрати конкурентних переваг та ризику фінансової нестабільності. Тому дослідження питань управління ресурсною безпекою підприємства є надзвичайно актуальним. Воно спрямоване на розробку механізмів оцінювання, прогнозування та підвищення рівня захищеності ресурсного потенціалу підприємства.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (д. р. № 0122U201560).

Мета та завдання роботи. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління ресурсною безпекою підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

Об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи – процес управління ресурсною безпекою підприємства в системі його стратегічного розвитку.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є методи, інструменти та механізми забезпечення ефективного управління ресурсною

безпекою підприємства в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

Методи досліджень. У процесі виконання кваліфікаційної роботи було використано такі методи: діалектичний, системного підходу, аналізу, синтезу, порівняння, економіко-статистичні, SWOT-аналізу, економічного моделювання, графічний та ін.

Інформаційна база. Джерелами інформації виступали: форми бухгалтерсько-статистичної звітності підприємства Миргородського району за 2020-2024 рр., літературні джерела, наукові праці вітчизняних та закордонних науковців з тематики управління формування та використання стратегічного потенціалу, довідково-нормативні матеріали, особисті матеріали та спостереження автора.

Елементи наукової новизни полягають у вдосконаленні теоретичних положень, методичних підходів і практичних рекомендацій щодо формування та реалізації ефективної системи управління ресурсною безпекою підприємства.

Практична значущість одержаних результатів полягає у можливості безпосереднього використання розроблених у роботі положень, методик і рекомендацій у діяльності підприємств для підвищення рівня їх ресурсної безпеки та загальної ефективності управління.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи були оприлюднені у науковому журналі «Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки» випуск № 346(5)/2025; III Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство» (м. Полтава, ПДАУ, 23 вересня 2025 року); XV Всеукраїнській науково-практичній конференції «Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи» (м. Умань, УНУС, 23 жовтня 2025 року).

Публікації. Результати досліджень було опубліковано у статті та в тезах:

1. Баган Н. В., Богданова В. С., Гунько А. Є., Старенький О. Г. Стратегічна тріада безпеки та розвитку: роль корпоративної культури, комунікацій та персонального брендингу у забезпеченні ресурсної стійкості підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. Вип. 346(5). С. 362-368. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-54>

2. Баган Н., Старенький О. Управління ресурсною безпекою підприємства агропродовольчої сфери. *Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство»*. 23 вересня 2025 року. Полтава : ПДАУ, 2025. Т. 1. С. 95-97.

3. Баган Н. В., Богданова В. С., Гунько А. Є., Старенький О. Г. Роль корпоративної культури у формуванні системи кадрової безпеки аграрних підприємств. *Матеріали XV Всеукраїнської науково-практичної конференції «Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи»*. 23 жовтня 2025 року. Умань: УНУС, 2025. С. 20-23.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст викладено на 66 сторінках друкованого тексту. Робота містить 17 таблиць, 9 рисунків, 5 додатків. Список використаних джерел налічує 53 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність, структура та складові ресурсної безпеки підприємства

В сучасних умовах господарювання особливої актуальності для підприємств набувають питання ефективного управління їх діяльністю, спрямоване насамперед на попередження та нейтралізацію потенційних загроз і ризиків. Забезпечення належного рівня ресурсної безпеки підприємства є основою підвищення ефективності його функціонування та досягнення стабільних результатів господарської діяльності. Покращення ефективності використання ресурсів підприємства сприяє зменшенню витрат, підвищенню прибутковості та зміцненню фінансової стійкості [41].

Ресурсна безпека формується під впливом потреб виробництва, яке орієнтоване на досягнення економічних вигод у перспективі, її рівень визначається взаємодією внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на підприємство. Тому, особливо важливо підкреслити тісний взаємозв'язок між наявними ресурсами підприємства та результатами його діяльності адже саме узгодженість, взаємозалежність і раціональне використання фінансово-виробничих ресурсів, а також ефективне їх планування, формування та управління визначають рівень ресурсної безпеки підприємства в цілому.

Нині, підприємства діють у середовищі з підвищеним рівнем ризиків і нестабільності. Тому питання формування та підтримання належного рівня ресурсної безпеки стає одним із ключових напрямів управління економічною безпекою підприємства.

Ресурсна складова економічної безпеки посідає центральне місце у системі діяльності підприємства а її значення постійно зростає в умовах

динамічного бізнес-середовища. Щороку підвищується інтерес науковців і практиків до проблеми раціонального управління ресурсами, що є необхідною передумовою стабільності функціонування підприємства [9]. Одним із ключових аспектів цього процесу виступає підтримання конкурентоспроможності продукції та послуг, що вимагає постійного вдосконалення та оптимізації використання всіх видів ресурсів. Ефективне управління у цій сфері забезпечує не лише збереження ринкових позицій, але й підвищення конкурентних переваг підприємства. Отже, ресурсна безпека виступає фундаментом стабільного розвитку та результативного функціонування суб'єктів господарювання.

Дослідимо сутність поняття «ресурсна безпека підприємства» в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Дослідження поняття «ресурсна безпека підприємства»

Науковець	Визначення
Ваганова Л. В. [8, с. 211]	залучення та використання різних видів ресурсів, необхідних для запобігання можливих зовнішніх та внутрішніх загроз та різнобічного взаємоузгодження економічних інтересів підприємства, комплекс заходів з забезпечення підприємства ресурсами відповідного виду і складу на основі пошуку, отримання, зберігання, накопичення, планування, обліку, використання і витрат
Волощук Л. О. [12, с. 219]	складова економічної безпеки підприємства, яка охоплює чинники матеріального забезпечення виробництва основними видами ресурсів
Козаченко А. В. [23]	комплекс заходів по забезпеченню підприємства ресурсами відповідного виду і складу, що включає механізми пошуку, отримання, зберігання, накопичення, планування, обліку, використання і витрат
Купчак Б. Ф. [28, с. 342]	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
Рзаєв Г. І., Няйко С. М. [41, с. 173]	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
Стадник В. П. [47, с. 295]	безперервний циклічний процес пошуку, залучення та використання різних видів ресурсів, необхідних для запобігання можливих зовнішніх та внутрішніх загроз та різнобічного взаємоузгодження економічних інтересів підприємства

Таким чином, узагальнивши твердження науковців можемо дати власне бачення даного поняття: «Ресурсна безпека підприємства – це стан захищеності його ресурсного потенціалу від внутрішніх і зовнішніх загроз, що забезпечує стабільне функціонування та розвиток підприємства у довгостроковій перспективі».

В сучасній літературі більш поширене визначення економічної безпеки як комплексного поняття, яке відображає стан захищеності підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз, що можуть зашкодити його стабільному функціонуванню, прибутковості та розвитку. Її сутність полягає у здатності підприємства підтримувати конкурентоспроможність, забезпечувати фінансову стійкість, ефективно використовувати ресурси, протидіяти кризовим явищам і зберігати потенціал для зростання.

Таким чином, економічна безпека охоплює всі напрями діяльності підприємства; виробничий, фінансовий, інвестиційний, кадровий, інноваційний, інформаційний та є найширшим поняттям, що інтегрує всі інші види безпеки, включаючи ресурсну.

В свою чергу, ресурсна безпека – це стан ефективного та захищеного використання всіх видів ресурсів підприємства (фінансових, матеріальних, трудових, технічних, інформаційних, інноваційних тощо), який забезпечує стабільність функціонування виробничо-господарської системи. Її головна мета полягає в гарантуванні наявності, збереження, раціонального використання та відтворення ресурсів, необхідних для виконання стратегічних і поточних цілей підприємства [36]. Ресурсна безпека є базовою складовою економічної безпеки, адже саме ресурси є фундаментом, без якого неможливо забезпечити фінансову стабільність, конкурентоспроможність чи інноваційний розвиток.

Також часто зустрічається поняття фінансової безпеки, яка відображає стан захищеності фінансових інтересів підприємства, стабільність його доходів, платоспроможність, ліквідність та здатність до самофінансування [29]. Основна мета фінансової безпеки це забезпечення фінансової стійкості

та уникнення ризику банкрутства, а також створення умов для розвитку за рахунок ефективного використання фінансових ресурсів [15]. Отже, фінансова безпека є складовою ресурсної безпеки, оскільки фінансові ресурси є одним із ключових видів ресурсів підприємства. Без фінансової стабільності неможливо забезпечити придбання матеріалів, оплату праці чи розвиток технологічного потенціалу.

Досить поширеним є визначення виробничої безпеки, що означає стан захищеності виробничих процесів підприємства від внутрішніх та зовнішніх ризиків, які можуть порушити стабільність виробництва, знизити якість продукції чи спричинити аварії. Головна мета виробничої безпеки це забезпечення безперервності та ефективності виробничого процесу через дотримання технологічної дисципліни, контроль технічного стану обладнання та безпечні умови праці.

Виробнича безпека тісно пов'язана з ресурсною, оскільки базується на раціональному використанні матеріальних, технічних та трудових ресурсів. Якщо підприємство не має достатньої кількості якісної сировини, справного обладнання чи кваліфікованого персоналу, його виробнича безпека опиняється під загрозою [32].

Ресурсна безпека підприємства – це багатокomпонентна система, що охоплює різні види ресурсів, необхідних для стабільного функціонування, розвитку та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Її структура відображає взаємозв'язок між усіма складовими, які разом формують ресурсний потенціал та визначають рівень економічної стійкості підприємства [19].

Ми проводимо дослідження ресурсної безпеки, тому варто зосередити увагу на сукупності ресурсів, які входять до її складу та завдяки яким вона формується та реалізується.

Отже, ефективне управління всіма видами ресурсів формує ресурсну безпеку підприємства, стан захищеності його потенціалу від внутрішніх і зовнішніх загроз. Високий рівень ресурсної безпеки є основою стійкого

розвитку, фінансової стабільності та підвищення конкурентоспроможності підприємства.



Рис. 1.1. Види ресурсів, їх характеристика та значення для ресурсної безпеки підприємства [розроблено автором за допомогою 7; 35; 48]

Розглянемо в табл. 1.2 складові ресурсної безпеки підприємства.

Таблиця 1.2

Складові ресурсної безпеки підприємства та їх зміст [узагальнено на основі 9]

Складова ресурсної безпеки	Характеристика та зміст
Матеріально-технічна	Забезпечує наявність, збереження та ефективне використання виробничих потужностей, обладнання, сировини, матеріалів та запасів. Передбачає своєчасне оновлення основних засобів, контроль за станом техніки та мінімізацію втрат у процесі виробництва
Фінансова	Відображає здатність підприємства забезпечити стабільність грошових потоків, платоспроможність і фінансову стійкість. Передбачає ефективне управління капіталом, зниження ризиків неплатежів та ліквідності
Трудова (кадрова)	Характеризує рівень професійної підготовки персоналу, стабільність кадрового складу, мотивацію та корпоративну культуру. Важливою складовою є система розвитку персоналу та захист від кадрових ризиків.
Інформаційна	Передбачає захист інформаційних ресурсів, достовірність та повноту даних, що використовуються у прийнятті управлінських рішень. Включає кібербезпеку, захист комерційної таємниці та ефективне управління інформаційними потоками
Інтелектуальна	Відображає наявність і використання нематеріальних активів: ноу-хау, патентів, бренду, репутації, інноваційних знань. Забезпечує конкурентні переваги на ринку
Енергетична	Пов'язана з раціональним використанням енергоресурсів, підвищенням енергоефективності виробництва, диверсифікацією джерел постачання енергії та зменшенням залежності від зовнішніх постачальників
Екологічна	Забезпечує екологічну безпеку виробництва, дотримання природоохоронних стандартів і мінімізацію негативного впливу діяльності підприємства на довкілля
Інноваційна	Визначає здатність підприємства впроваджувати нові технології, продукти, управлінські рішення та адаптуватися до змін бізнес-середовища

Аналізуючи дані з табл. 1.2, помічаємо характеристику восьми складових ресурсної безпеки підприємства. Загалом, можемо зробити висновок, що всі складові потрібні, кожна з них має свою мету. Зокрема матеріально-технічна безпека гарантує безперервність виробничих процесів і зниження ризиків простоїв; фінансова безпека запобігає дефіциту фінансових ресурсів і забезпечує їх ефективне використання; трудова (кадрова) безпека створює умови для розвитку персоналу та мінімізації кадрових ризиків; інформаційна безпека гарантує уникнення інформаційних втрат, витоку

комерційної таємниці, збереження репутації; інтелектуальна безпека забезпечує інноваційний потенціал підприємства; енергетична безпека координує зниження енергозалежності та витрат на енергоспоживання; екологічна безпека відповідає за дотримання екологічних стандартів і забезпечення сталого розвитку підприємства та інноваційна безпека підтримує конкурентоспроможність через постійне оновлення ресурсного потенціалу.

Загалом, усі компоненти ресурсної безпеки перебувають у взаємозалежності, тобто ефективність однієї складової впливає на стан інших. Наприклад, нестача фінансових ресурсів обмежує можливість технічного оновлення, а недостатній кадровий потенціал ускладнює використання інноваційних технологій. Отже, структура ресурсної безпеки підприємства, це цілісна система взаємопов'язаних елементів, що забезпечують стабільність функціонування підприємства та захищеність його ресурсного потенціалу від внутрішніх і зовнішніх загроз.

Отже, ресурсна безпека виступає фундаментом усієї системи економічної безпеки підприємства, оскільки охоплює всі види ресурсів, необхідних для діяльності: фінансові, матеріальні, трудові, технічні, інформаційні та інноваційні. У свою чергу, економічна безпека є ширшим поняттям, що інтегрує ресурсну, фінансову, виробничу, кадрову, інформаційну та інноваційну безпеки в єдину систему. Таким чином, ресурсна безпека – це основа, а інші види безпеки її функціональні прояви, які забезпечують захист окремих компонентів економічного потенціалу підприємства.

1.2. Концептуальні підходи та механізми управління ресурсною безпекою в умовах динамічного бізнес-середовища

У сучасних умовах динамічного бізнес-середовища поняття ресурсної безпеки набуває особливого значення. Воно відображає здатність суб'єкта господарювання забезпечувати безперервність виробничо-господарських

процесів шляхом раціонального використання, збереження та відтворення необхідних ресурсів [51].

Ресурсна безпека є складовою частиною економічної безпеки підприємства і охоплює такі елементи, як фінансова, матеріально-технічна, кадрова, інформаційна та енергетична безпека. Її рівень визначається достатністю ресурсів, стабільністю їх постачання та здатністю підприємства адаптуватися до зовнішніх змін.

Сутність управління ресурсною безпекою полягає у формуванні системи заходів, спрямованих на виявлення загроз, мінімізацію ризиків та забезпечення сталого функціонування підприємства навіть в умовах динамічного бізнес-середовища [34].

У науковій літературі є багато досліджень науковців щодо підходів до розуміння управління ресурсною безпекою підприємства. Розглянемо основні з них в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Концептуальні підходи до «управління ресурсною безпекою»

[розроблено за допомогою 14]

Підхід	Характеристика	Основні інструменти
Системний	Ресурсна безпека розглядається як частина загальної системи економічної безпеки підприємства.	Взаємозв'язки між підсистемами, інтеграційний аналіз.
Процесний	Управління безпекою відбувається через планування, організацію, контроль та регулювання ресурсних потоків.	KPI, аудит ресурсів, стратегічне планування.
Ситуаційний	Рішення приймаються залежно від конкретної ситуації чи загрози.	SWOT-аналіз, сценарне планування.
Ризик-орієнтований	Головна увага приділяється ідентифікації та оцінці ризиків, що загрожують ресурсам.	Аналіз ризиків, страхування, резервування.
Стратегічний	Управління ресурсною безпекою інтегрується у загальну стратегію розвитку підприємства.	Balanced Scorecard, стратегічні карти, контролінг.

Отже, проаналізувавши підходи в табл. 1.3, можемо зробити висновок, що управління ресурсною безпекою включає системний підхід, що розглядає підприємство, як систему взаємопов'язаних частин; процесний підхід, який

фокусується на послідовності та взаємодії процесів; ситуаційний підхід, який адаптує методи управління до конкретних обставин; ризик-орієнтований підхід, який спрямований на виявлення, аналіз та управління ризиками та стратегічний підхід, що пов'язує ресурси з довгостроковими цілями підприємства. Ці підходи доповнюють один одного, дозволяючи створити комплексну систему управління ресурсною безпекою. Таким чином, вибір оптимального підходу залежить від галузевих особливостей, рівня ризиків та організаційної культури підприємства. Найефективнішою вважають комбіновану модель, що поєднує системний та ризик-орієнтований підходи.

Важливим елементом системи безпеки підприємства є механізм її управління, за допомогою якого забезпечується досягнення цілей безпеки і вирішення поставлених завдань. В системі ресурсної безпеки підприємства під механізмом слід розуміти влаштований певним чином порядок послідовності станів і процесів, що забезпечують ресурсну безпеку підприємства [43].

Під механізмом управління ресурсною безпекою розуміють сукупність організаційних, економічних, правових та інформаційних інструментів, що забезпечують стабільність функціонування ресурсної системи підприємства.

До ключових елементів механізму належать:

- організаційно-економічний механізм – структура підрозділів, що відповідають за управління ресурсами; розподіл повноважень та відповідальності;
- фінансовий механізм – планування витрат, формування резервів, страхування ризиків;
- інформаційний механізм – використання сучасних ІТ-систем (ERP, CRM, Business Intelligence) для моніторингу ресурсів;
- нормативно-правовий механізм – регламентація процедур забезпечення ресурсів згідно з чинним законодавством.

Важливим аспектом є впровадження цифрових технологій управління

ресурсами, які підвищують прозорість процесів і дозволяють оперативно реагувати на загрози.

Цифрові технології виступають не лише як інструмент модернізації а й як важливий чинник інтеграції в глобальний цифровий простір. Їх успішне впровадження залежить від комплексного підходу, що включає розвиток інфраструктури, забезпечення кібербезпеки, правову адаптацію та підвищення цифрових компетентностей усіх учасників цього процесу [11].

Розглянемо в табл. 1.4 популярні цифрові технології управління ресурсами підприємства

Таблиця 1.4

Цифрові технології управління ресурсами підприємства

[розроблено за допомогою 11; 20; 27; 52]

Напрямок управління ресурсами	Цифрові технології та інструменти	Призначення й можливості
Матеріально-технічні ресурси	ERP-системи (1С:Підприємство, SAP, Oracle NetSuite)	Планування закупівель, облік матеріалів, управління логістикою
Фінансові ресурси	FinTech-рішення, електронний банкінг, CRM із фінансовими модулями	Автоматизація фінансових операцій, бюджетування, інтеграція з банками
Кадрові ресурси	HRM-платформи (Hurma, Zoho People, BambooHR)	Управління персоналом, облік робочого часу, оцінка ефективності
Інформаційні ресурси	Big Data, Business Intelligence (Power BI, Tableau), хмарні сервіси	Аналітика даних, інформаційна безпека, обмін даними в реальному часі
Енергетичні ресурси	IoT-рішення, Smart-метринг, SCADA-системи	Контроль споживання енергії, моніторинг технічного обладнання
Інноваційні ресурси	AI-технології, блокчейн, цифрові двійники, 3D-моделювання	Моделювання виробничих процесів, контроль якості, автоматизація рішень
Часові ресурси	Project management-системи (Trello, Asana, MS Project)	Планування часу виконання завдань, контроль термінів і пріоритетів

Отже, цифрові технології формують основу сучасного управління ресурсною безпекою підприємств, забезпечуючи ефективність, адаптивність й прозорість бізнес-процесів. Використання цифрових технологій у різних напрямках ресурсного менеджменту дозволяє підприємствам підвищити

рівень ресурсної безпеки, забезпечити оперативність прийняття рішень і підвищити адаптивність до ринкових змін.

Ресурсна безпека підприємства формується під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Її рівень визначається здатністю підприємства забезпечити стабільне функціонування виробничої системи за умов обмеженості ресурсів, коливань ринку та природно-кліматичних ризиків.

Розглянемо на рис. 1.2 внутрішні та зовнішні складові ресурсної безпеки підприємства.

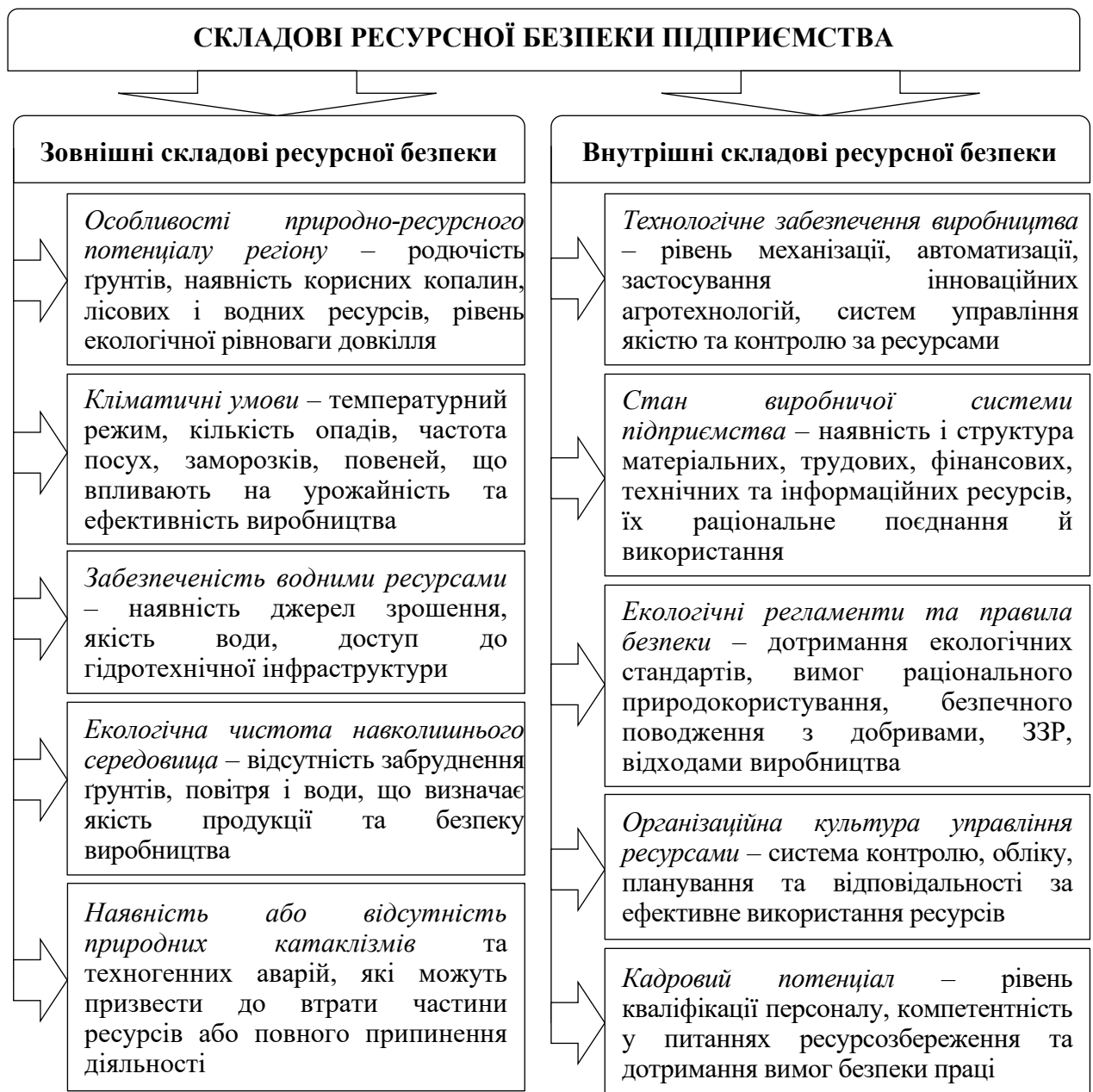


Рис. 1.2. Внутрішні та зовнішні складові ресурсної безпеки підприємства [розроблено за допомогою 6; 10; 26; 49]

Як бачимо з рис. 1.2, до зовнішніх складових належать чинники, які підприємство не може безпосередньо контролювати, але які суттєво впливають на його ресурсне забезпечення. Розглянуті зовнішні фактори створюють ресурсне середовище, в якому функціонує підприємство, та визначають межі його адаптаційних можливостей і стратегій забезпечення стійкості. Внутрішні складові формуються безпосередньо в межах самого підприємства та залежать від ефективності його управлінських рішень і використання внутрішнього потенціалу. Вони визначають здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх умов, ефективно використовувати наявні ресурси та забезпечувати їх відтворення.

Отже, ресурсна безпека підприємства є результатом взаємодії зовнішніх і внутрішніх чинників. Зовнішні визначають потенційні можливості розвитку й межі стійкості, а внутрішні – реальну здатність підприємства зберігати стабільність, ефективність і конкурентоспроможність у мінливому середовищі.

Загалом, сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем невизначеності, що зумовлює необхідність гнучких управлінських рішень. Динамічність ринку, коливання цін на ресурси, зміни у законодавстві, поява нових технологій усе це створює ризики для стабільного функціонування підприємства. Тому, для підвищення адаптивності системи управління ресурсною безпекою доцільно створювати сценарні плани реагування на можливі кризи, впроваджувати системи раннього попередження про ризики, розвивати корпоративну культуру безпеки та використовувати аналітику великих даних (Big Data) для прогнозування нестач ресурсів.

Таким чином, ефективне управління ресурсною безпекою потребує не лише економічних і технічних інструментів, а й стратегічного мислення, орієнтованого на довгострокову стабільність. Отже, ефективна система управління ресурсною безпекою має бути адаптивною, інтегрованою у загальну стратегію підприємства та базуватись на принципах ризик-менеджменту та інноваційності.

Висновки до розділу 1

Здійснивши аналіз теоретичних основ управління ресурсною безпекою підприємства доцільно відзначити:

1. Ресурсна безпека підприємства – це стан захищеності його ресурсного потенціалу від внутрішніх і зовнішніх загроз, що забезпечує стабільне функціонування та розвиток підприємства у довгостроковій перспективі. Ресурсна безпека підприємства це багатокomпонентна система, що охоплює різні види ресурсів, необхідних для стабільного функціонування, розвитку та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Її структура відображає взаємозв'язок між усіма складовими, які разом формують ресурсний потенціал та визначають рівень економічної стійкості підприємства. Досліджено види ресурсів (фінансові, матеріальні, нематеріальні, трудові, інформаційні, технічні та технологічні, часові, інноваційні), їх характеристика та значення для ресурсної безпеки підприємства. Розглянуто складові ресурсної безпеки підприємства та їх зміст (матеріально-технічна, фінансова, трудова, інформаційна, інтелектуальна, енергетична, екологічна, інноваційна), кожна з них має свою мету. Загалом, усі компоненти ресурсної безпеки перебувають у взаємозалежності, тобто ефективність однієї складової впливає на стан інших.

2. Управління ресурсною безпекою включає системний підхід, що розглядає підприємство, як систему взаємопов'язаних частин; процесний підхід, який фокусується на послідовності та взаємодії процесів; ситуаційний підхід, який адаптує методи управління до конкретних обставин; ризик-орієнтований підхід, який спрямований на виявлення, аналіз та управління ризиками та стратегічний підхід, що пов'язує ресурси з довгостроковими цілями підприємства. Ці підходи доповнюють один одного, дозволяючи створити комплексну систему управління ресурсною безпекою. Таким чином, вибір оптимального підходу залежить від галузевих особливостей,

рівня ризиків та організаційної культури підприємства. Найефективнішою вважають комбіновану модель, що поєднує системний та ризик-орієнтований підходи. Важливим елементом системи безпеки підприємства є механізм її управління, за допомогою якого забезпечується досягнення цілей безпеки і вирішення поставлених завдань. До ключових елементів механізму належать: організаційно-економічний механізм, фінансовий механізм, інформаційний механізм та нормативно-правовий. Розглянуто популярні цифрові технології управління ресурсами підприємства які виступають не лише як інструмент модернізації а й як важливий чинник інтеграції в глобальний цифровий простір. Досліджено внутрішні (формується безпосередньо в межах самого підприємства та залежать від ефективності його управлінських рішень і використання внутрішнього потенціалу) та зовнішні (чинники, які підприємство не може безпосередньо контролювати, але які суттєво впливають на його ресурсне забезпечення) складові ресурсної безпеки.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ РЕСУРСНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ЇЇ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

У сучасних умовах господарювання забезпечення належного рівня ресурсної безпеки є ключовим фактором стабільного функціонування підприємства. Ефективне управління ресурсами дозволяє мінімізувати вплив зовнішніх і внутрішніх ризиків, забезпечити безперервність виробничих процесів та підвищити конкурентоспроможність. Аналіз стану ресурсної безпеки підприємства дає змогу виявити слабкі місця у використанні матеріальних, фінансових, кадрових та інформаційних ресурсів, оцінити результативність діючих управлінських механізмів і визначити напрями їх удосконалення. Такий підхід створює передумови для формування адаптивної системи управління, здатної швидко реагувати на зміни бізнес-середовища та забезпечувати сталий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

Трудові ресурси є однією з основних складових ефективного функціонування підприємства. Вони впливають на всі аспекти діяльності суб'єкта підприємницької діяльності, від виробництва до управління та стратегічного розвитку [40].

Трудові ресурси є працездатною частиною населення країни, яка має необхідний рівень фізичного й інтелектуального розвитку для виробництва матеріальних благ та послуг [53].

Трудові ресурси доцільно розглядати з позицій економіки, демографії, соціології та статистики. Їхня наявність і якісний стан мають прямий вплив на темпи економічного розвитку держави, визначають ефективність виробничих процесів і рівень конкурентоспроможності національної економіки [50].

Проаналізуємо динаміку чисельності працівників в табл. 2.1.

**Динаміка середньооблікової чисельності та ефективності працівників,
зайнятих у сільськогосподарському виробництві товариства,
2020-2024 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	абсолютне (+;-)	відносне, %
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві, осіб	249	218	240	233	203	-46	81,53
у т. ч в рослинництві	214	185	206	203	180	-34	84,11
тваринництві	35	33	34	30	23	-12	65,71
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1200,94	913,56	900,5	1445,6	1557,3	356,4	129,68

Дослідивши динаміку чисельності та ефективності працівників товариства можемо зробити висновок, про її зниження на 46 осіб (18,47 %) у 2024 р. порівняно з 2020 р., на 34 особи менше у галузі рослинництва та 12 осіб галузі тваринництва. Продуктивність праці зросла на 356,4 тис. грн (29,68 %)

У сучасних умовах ринкової економіки та зростаючої конкуренції стабільно розвиваються ті підприємства, які раціонально та ефективно використовують власні ресурси, особливо основні засоби виробництва. Це зумовлює необхідність постійного моніторингу ефективності їх використання для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Одним із ключових завдань бухгалтерського обліку основних засобів є забезпечення користувачів повною, достовірною та об'єктивною інформацією про їх стан і рух. Водночас дані, відображені у фінансовій звітності, не завжди відповідають цим вимогам через недосконалість чинного законодавства та часті зміни нормативно-правової бази [24].

В табл. 2.2 проведемо оцінку ефективності використання основних засобів.

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

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

Дані табл. 2.2 свідчать про позитивну динаміку більшості показників, що характеризують забезпеченість і ефективність використання основних засобів товариства у 2020-2024 рр. Наявність основних засобів зросла на 31473,5 тис. грн та свідчить про активне оновлення матеріально-технічної бази та розширення виробничих потужностей. Зріс також коефіцієнт придатності основних засобів та вказує на покращення технічного стану фондів і зростання частки придатного до експлуатації обладнання. Фондозабезпеченість виробництва підвищилася майже вдвічі, до 18,96 тис. грн/га, що свідчить про збільшення рівня технічного оснащення сільськогосподарських угідь. Також зросла й фондоозброєність праці в 1.5 рази та вказує на підвищення забезпеченості працівників засобами праці, що створює передумови для зростання продуктивності. Загалом, товариство демонструє позитивну тенденцію у забезпеченості основними засобами, що свідчить про модернізацію та інвестиційну активність.

Забезпечення ефективного управління оборотними засобами є одним із

ключових завдань кожного підприємства. Від рівня раціональності їх використання залежать фінансова стійкість, результативність господарської діяльності, безперервність виробничих процесів і своєчасність реалізації продукції. Однак на практиці оборотні засоби не завжди використовуються оптимально, що особливо відчутно за умов обмеженого доступу до додаткових джерел фінансування оборотного капіталу. У зв'язку з цим підприємствам необхідно вдосконалювати систему управління оборотними засобами, підвищуючи її ефективність задля забезпечення стабільного функціонування, фінансової гнучкості та подальшого розвитку [38].

Проведемо оцінку ефективності використання оборотних засобів в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

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

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

Проведені розрахунки в табл. 2.3 свідчать про значні зміни у структурі та ефективності використання оборотного капіталу товариства. Коефіцієнт оборотності необоротних активів знизився, що свідчить про деяке уповільнення ефективності використання основних засобів у процесі виробництва. Також знизилася й значення коефіцієнту оборотності

оборотних активів та може вказувати на зростання періоду обороту оборотних коштів та неефективне використання частини запасів або дебіторської заборгованості. Загалом результати аналізу свідчать про зростання обсягів оборотного капіталу та покращення ефективності використання матеріальних ресурсів, що є позитивним явищем. Однак зниження оборотності активів може сигналізувати про уповільнення ділової активності або надлишкове накопичення запасів.

Проведемо аналіз виробничо-комерційної діяльності товариства в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

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

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

Проаналізувавши дані табл. 2.4, помічаємо зростання показника виручки від реалізації продукції на 36,95 %, що свідчить про підвищення ефективності збуту продукції. Незважаючи на зростання виробництва та виручки, чистий прибуток у 2024 р. знизився порівняно з 2020 р. на 2033 тис. грн (3,24 %) й може вказувати на стрімке зростання собівартості продукції або операційних витрат. Незважаючи на позитивну динаміку зростання обсягів виробництва та реалізації, фінансовий стан товариства у 2024 р. порівняно з 2020 р.

погіршився. Знизилися ключові показники прибутковості (чистий прибуток, рентабельність та норма прибутку), послабилися показники фінансової стійкості (зниження коефіцієнта автономії), зменшився запас платоспроможності (зниження коефіцієнта ліквідності) та свідчить про необхідність аналізувати причини зростання витрат та розробляти заходи для відновлення фінансової стійкості та рентабельності.

Економічний, інноваційний та соціальний розвиток підприємства, включаючи його здатність вчасно виконувати фінансові зобов'язання перед кредиторами (постачальниками, банками, працівниками, бюджетом тощо), фінансувати розширене відтворення (через необхідні капіталовкладення) і задовольняти соціальні потреби, безпосередньо залежить від наявності та обсягу фінансових ресурсів [42].

Проаналізуємо джерела фінансових ресурсів у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка джерел фінансових ресурсів товариства, 2020-2024 рр.

Джерела фінансових ресурсів	Роки					Відхилення 2024 р. до 2020 р.
	2020	2021	2022	2023	2024	
	тис. грн	тис. грн	тис. грн	тис. грн	тис. грн	тис. грн
Власний капітал	217704	205401	199634	252183	297180	79476
Довгострокові зобов'язання	1300,5	1394	1394	1394	1394	94
Поточні зобов'язання	123965	230428	346656	355067	335535	211570
Разом	342969	437223	547684	608644	634108	X

Проаналізувавши дані з табл. 2.5, можемо зробити висновок, що загальний обсяг фінансових ресурсів товариства суттєво зріс за п'ять років та становить 634108 тис. грн у 2024 р., що на 291139 тис. грн більше та може вказувати на розширення діяльності товариства. Сума власного капіталу у 2024 р. зросла порівняно з 2020 р. на 79476 тис. грн однак, частка власного капіталу в загальній структурі джерел зменшилася з 63,48 % у 2020 р. до 46,87 % у 2024 р., отже, зростання фінансування відбувалося переважно за

рахунок позикового капіталу, що призвело до зниження фінансової автономії та стійкості товариства. Особливо низьке значення було у 2022 році (36,45%), що є критичною ознакою. Частка поточних зобов'язань зросла з 36,14 % до 52,91 % і стала домінуючою у структурі пасивів, перевищивши власний капітал. Обсяг довгострокових зобов'язань залишався стабільним протягом досліджуваних років, їх частка є незначною і скорочується, що вказує на те, що довгострокове фінансування не є основним джерелом залучення коштів для розвитку. Отже, товариство значно збільшило свою залежність від короткострокових боргів, що підвищує ризики ліквідності та платоспроможності у короткостроковій перспективі.

Проведений організаційно-економічний аналіз діяльності товариства за останні п'ять років виявив суперечливі тенденції, що містять як позитивні, так і значні негативні аспекти. Спостерігається зростання продуктивності праці, незважаючи на зниження чисельності працівників. Це свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Виявлено критично низькі показники придатності основних засобів, що прямо вказує на нагальну потребу в оновленні матеріально-технічного забезпечення. Також зафіксована негативна динаміка зниження оборотних активів та їх неефективне використання, що гальмує операційну діяльність.

Основні показники виробничо-комерційної діяльності, зокрема чистий прибуток, у 2024 році знизилися порівняно з 2020 р. що вимагає негайного вивчення причин падіння прибутковості та розробки заходів для підвищення чистого прибутку. Протягом останніх трьох років товариство надмірно покладається на поточні зобов'язання, що є основним джерелом фінансування. Така структура капіталу свідчить про підвищену фінансову залежність та ризики ліквідності.

Отже, незважаючи на зростання продуктивності, загальна фінансова стійкість і прибутковість товариства ослаблені через застарілі основні засоби, неефективне управління оборотними активами та критичну залежність від короткострокових боргів.

2.2. Аналіз стану трудових, матеріальних та фінансових ресурсів підприємства

На рівні підприємства трудові ресурси доцільно розглядати як сукупність працівників, залучених до процесів виробництва, обслуговування та управління. Таким чином, персонал підприємства формує його трудовий потенціал, який є невід'ємною складовою загального ресурсного потенціалу організації [40]. Трудові ресурси відображають наявну робочу силу підприємства та визначаються чисельністю працівників, що володіють певними фізичними, інтелектуальними й духовними можливостями. У процесі трудової діяльності, спрямованої на створення матеріальних благ і послуг, працівники реалізують свої здібності, перетворюючи потенційні трудові ресурси на реальну робочу силу [18].

Таблиця 2.6

Показники ефективності використання трудових ресурсів товариства, 2020-2024 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	абсолютне (+;-)	відносне (%)
Продуктивність персоналу, тис. грн	1200,94	913,56	900,5	1445,6	1557,3	356,36	129,67
Коефіцієнт обороту по прийому	0,10	0,02	0,12	0,09	0,05	-0,05	49,06
Коефіцієнт обороту з вибуття	0,03	0,13	0,05	0,03	0,15	0,12	525,69
Коефіцієнт плинності кадрів	0,02	0,09	0,04	0,01	0,12	0,10	588,77

Аналізуючи дані табл. 2.6, можемо зробити висновок, що продуктивність персоналу зросла на 356,36 тис. грн (29,67 %), що свідчить про підвищення ефективності праці та краще використання трудових ресурсів. Коефіцієнт обороту по прийому знизився, отже, товариство стало

рідше наймати нових працівників, що може бути як ознакою оптимізації штату, так і зниженням потреби у розширенні.

Розглянемо на рис. 2.1 результати ефективності використання трудових ресурсів.

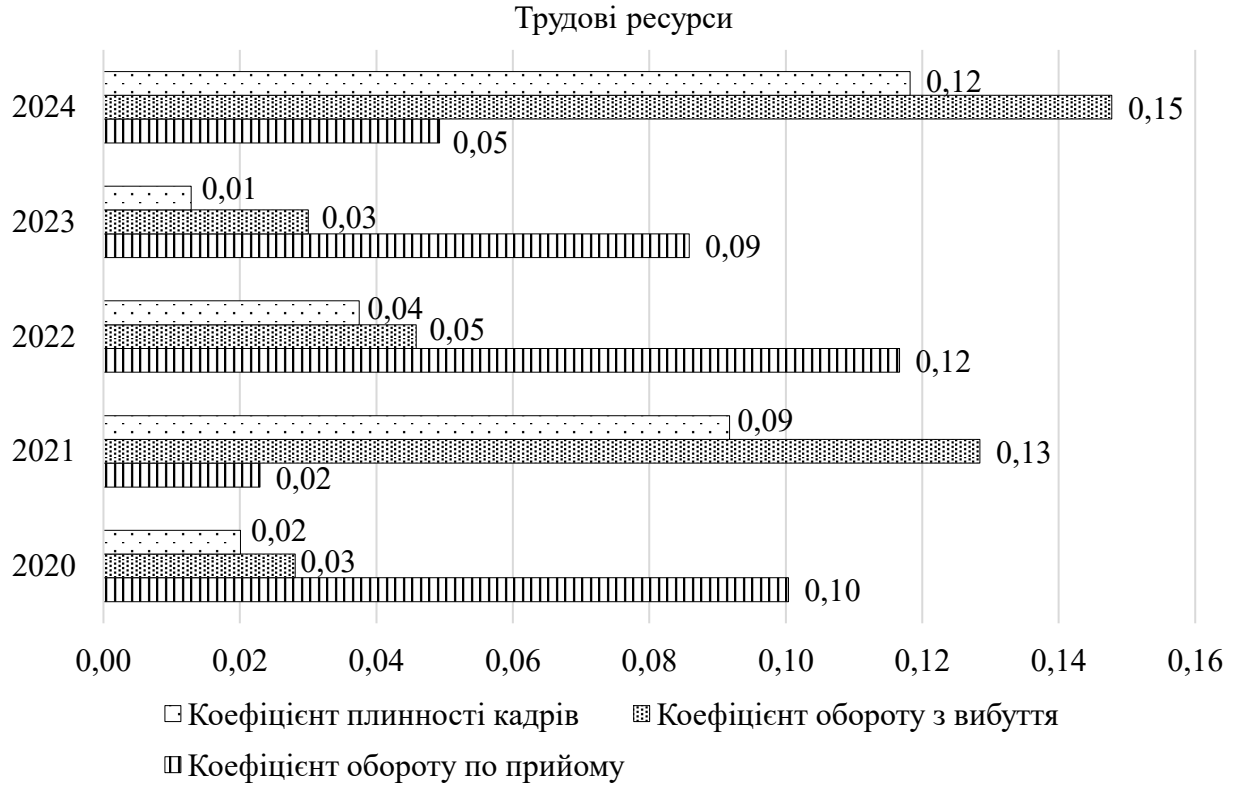


Рис. 2.1. Показники ефективності використання трудових ресурсів товариства, 2020-2024 рр. [розроблено автором]

Отже, як бачимо з рис. 2.1 коефіцієнт обороту з вибуття суттєво зріс у 5,25 раз та вказує на значне зростання кількості працівників, що звільняються (за власним бажанням або з інших причин). Коефіцієнт плинності кадрів критично зріс, що є найбільш тривожним сигналом, оскільки пряме зростання плинності веде до додаткових витрат на пошук, навчання та адаптацію нових співробітників, а також втрати кваліфікації.

Важливу частину виробничих ресурсів, що використовуються у створенні суспільного продукту становлять матеріальні ресурси. До їх складу входять сировина, матеріали, напівфабрикати, запасні частини, паливо, енергія та інші необхідні елементи, які забезпечують безперервність

виробничого процесу [31]. Рациональне управління матеріальними ресурсами є запорукою ефективної діяльності підприємства. Воно охоплює планування, облік, контроль і оптимізацію витрат, пов'язаних із їх придбанням та використанням.

Проведемо оцінку ефективності використання матеріальних ресурсів в табл. 2.7

Таблиця 2.7

**Показники ефективності використання матеріальних ресурсів
товариства, 2020-2024 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	абсолютне (+;-)	відносне (%)
Фондомісткість	0,15	0,15	0,13	0,13	0,21	0,06	140,00
Фондовіддача	6,74	6,58	7,55	7,88	4,65	-2,09	68,99
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів	0,34	0,27	0,23	0,26	0,41	0,07	119,67
Коефіцієнт зносу	0,66	0,73	0,77	0,74	0,59	-0,07	89,39
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,34	0,27	0,23	0,26	0,41	0,07	120,59
Коефіцієнт рентабельності основних засобів	0,18	-0,08	0,14	0,06	0,10	-0,09	52,33
Матеріаломісткість, грн	0,26	0,43	0,40	0,33	0,36	0,10	138,46
Матеріаловіддача, грн	3,85	2,34	2,47	3,02	0,00	-3,85	0,00

Аналіз динаміки показників використання матеріальних ресурсів свідчить про їх нестабільні тенденції. Спостерігаємо зростання фондомісткості, що вказує на збільшення витрат основних засобів на одиницю продукції. Значення фондовіддачі, навпаки, знизилася до 4,65, що означає зменшення ефективності використання основних засобів. Матеріаломісткість зросла з 0,26 до 0,36, тобто товариство витрачає більше матеріалів на виробництво одиниці продукції, а матеріаловіддача знизилася, що свідчить про значне погіршення ефективності використання матеріальних ресурсів.

Розглянемо графічно показники ефективності використання матеріальних ресурсів на рис. 2.2.

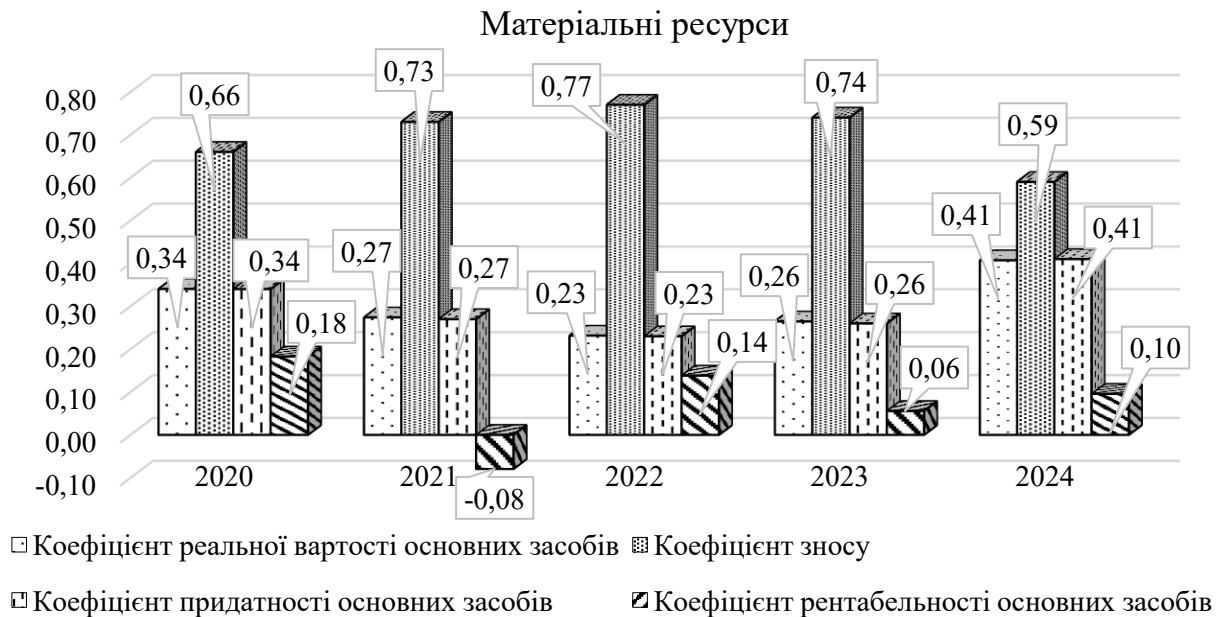


Рис. 2.2. Показники ефективності використання матеріальних ресурсів товариства, 2020-2024 рр. [розроблено автором]

Аналізуючи дані рис. 2.2 помічаємо зростання коефіцієнта реальної вартості основних засобів, що може свідчити про їх оновлення або модернізацію. Коефіцієнт зносу зменшився з 0,66 до 0,59, а коефіцієнт придатності зріс з 0,34 до 0,41, що є позитивним сигналом основні засоби стають більш придатними до експлуатації. Показник рентабельності основних засобів знизився та вказує на зменшення прибутковості їх використання.

Фінансові ресурси є матеріальною основою функціонування фінансової системи підприємства. Саме від їх обсягу залежить динаміка зростання виробництва та рівень соціально-економічного добробуту підприємства. У сучасних умовах ринкової економіки особливого значення набуває пошук ефективних фінансових джерел розвитку та забезпечення раціонального використання фінансових ресурсів, що є ключовим чинником успішної діяльності підприємств [30].

Проведемо оцінку ефективності використання фінансових ресурсів в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Показники ефективності використання фінансових ресурсів товариства,
2020-2024 рр.**

Показник	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	абсолютне (+;-)	відносне (%)
Коефіцієнт оборотності активів	0,63	0,41	0,33	0,39	0,47	-0,16	74,07
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,70	0,44	0,34	0,42	0,52	-0,18	74,37
Коефіцієнт оборотності необоротних активів	5,88	5,55	6,24	6,73	4,21	-1,67	71,66
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2,77	1,66	0,70	0,67	0,83	-1,93	30,15
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,74	0,77	0,52	0,68	0,88	-0,86	50,60
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,99	0,87	0,90	0,95	0,99	0,00	100,32
Коефіцієнт автономії	0,63	0,47	0,36	0,80	0,47	-0,17	73,83
Коефіцієнт концентрації позичкового капіталу	0,36	0,53	0,63	0,58	0,53	0,17	146,40
Коефіцієнт співвідношення позичкового і власного капіталу	0,57	1,12	1,74	1,41	1,13	0,56	198,28
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,77	1,90	1,58	1,71	1,89	-0,88	68,31
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,06	0,12	0,08	0,01	0,01	-0,05	15,87

Аналізуючи дані табл. 2.8, помічаємо нестабільну динаміку показників ефективності використання фінансових ресурсів товариства у 2020-2024 рр. Знизилася оборотність оборотних активів до 0,52, що вказує на зростання часу їх обертання також скоротилася й оборотність необоротних активів до 4,21, що є негативною тенденцією, адже свідчить про зменшення ефективності використання основних засобів. Досить сильно знизилася значення коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості, отже

товариство повільніше повертає кошти від покупців. Зросло значення коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості що свідчить про помірне покращення розрахунків із постачальниками. Коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу майже подвоївся, що є ознакою підвищення фінансових ризиків.

Розглянемо на рис. 2.3 показники фінансових ресурсів товариства.

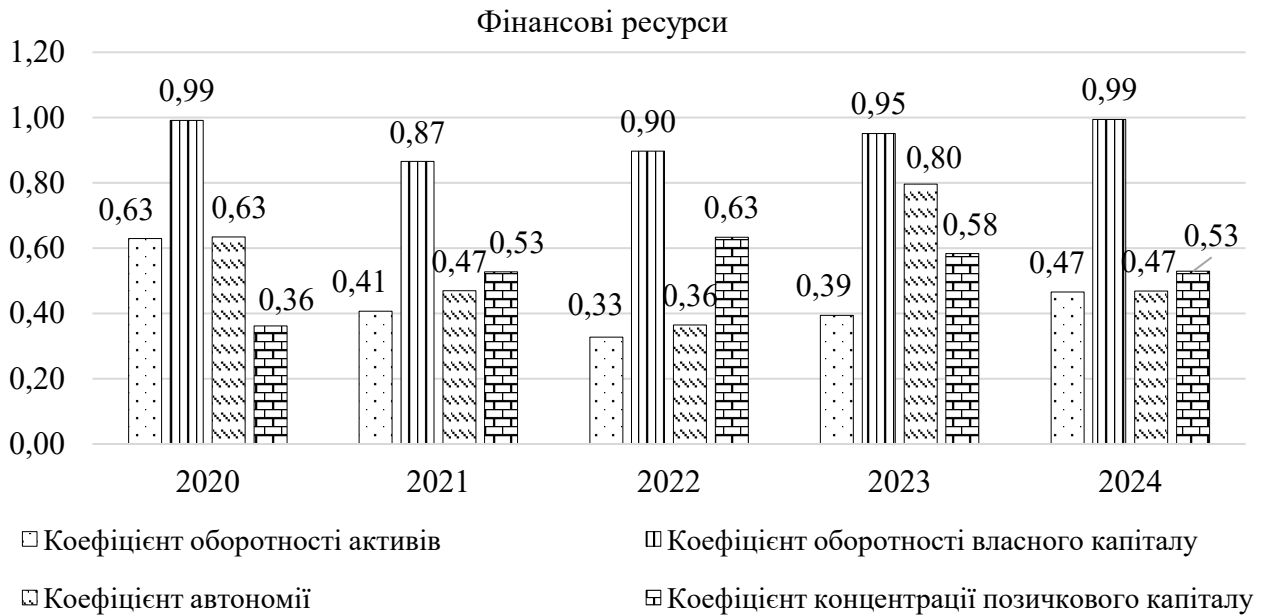


Рис. 2.3. Показники ефективності використання фінансових ресурсів товариства, 2020-2024 рр. [розроблено автором]

Отже, як бачимо з рис. 2.3 коефіцієнт оборотності активів зменшився з 0,63 до 0,47, що означає уповільнення обороту всіх активів і, відповідно, зниження ефективності їх використання. Оборотність власного капіталу залишилася стабільною протягом досліджуваних років, тобто ефективність використання власних коштів не зазнала істотних змін. Коефіцієнт автономії знизився з 0,63 до 0,47, що вказує на підвищення залежності підприємства від залучених ресурсів. Значення коефіцієнта концентрації позикового капіталу зросло, що підтверджує зростання частки позикових коштів у структурі капіталу.

У сучасній українській економічній науці рентабельність визначається як відносний показник ефективності, що відображає рівень дохідності або

прибутковості господарської діяльності підприємства. На відміну від прибутку, який показує абсолютну величину фінансового результату, рентабельність дає змогу оцінити його адекватність щодо обсягу використаних ресурсів. Саме тому цей показник вважається більш універсальним критерієм фінансової ефективності діяльності суб'єкта господарювання [13].

Проведемо оцінку рентабельності використання ресурсів в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Рентабельність використання ресурсів товариства, 2020-2024 рр.

Показник	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	абсолютне (+;-)	відносне (%)
Рентабельність власного капіталу	28,79	-16,92	37,94	13,47	20,41	-8,38	70,88
Рентабельність залученого капіталу	50,56	-15,08	21,85	9,56	18,07	-32,49	35,75
Рентабельність усіх активів за чистим прибутком	18,27	-7,95	13,83	5,58	9,56	-8,71	52,33
Рентабельність оборотних активів	20,46	-8,58	14,59	5,93	10,75	-9,71	52,54
Рентабельність необоротних активів	170,70	-108,52	264,21	95,20	86,43	-84,27	50,63
Рентабельність продукції (товарів, робіт, послуг)	140,51	140,97	135,46	130,88	127,49	-13,02	90,73
Рентабельність реалізації (продаж)	29,04	-19,55	57,46	17,80	27,41	-1,64	94,37
Валова рентабельність основної діяльності	28,83	29,07	26,18	23,59	112,52	83,69	390,29

Проведений в табл. 2.9 аналіз свідчить про нестабільність показників рентабельності товариства. Деякі коефіцієнти мають позитивну динаміку проте рівень ефективності використання ресурсів залишається нижчим, ніж у базовому 2020 р. Рентабельність власного капіталу знизилась, що свідчить про зменшення прибутковості використання власних ресурсів товариства. Рентабельність залученого капіталу скоротилась до 18,07%, тобто ефективність використання позикових коштів зменшилась майже на третину.

Також скоротилася й рентабельність усіх активів за чистим прибутком та вказує на зниження загальної дохідності активів. Знизилися також значення показників рентабельності оборотних й необоротних активів та продукції (товарів, робіт, послуг). Зростання спостерігаємо лише валового показника рентабельності основної діяльності, що є позитивною тенденцією та свідчить про покращення операційної ефективності.

Отже, проведена оцінка ресурсів показала, що товариство зіткнулося з кризою утримання персоналу. Необхідно дослідити причини зростання плинності (можливо, умови праці, рівень оплати, корпоративна культура) та розробити програми утримання персоналу. Ефективність використання матеріальних ресурсів знизилася. Незважаючи на певне оновлення основних засобів, зросли витрати на виробництво, зменшилася віддача від використання фондів й матеріалів, що вимагає посилення контролю за ресурсами та впровадження заходів з підвищення ефективності виробничих процесів.

Товариство демонструє тенденцію до зниження ефективності використання фінансових ресурсів та зростання фінансової залежності. Зменшення оборотності активів, падіння ліквідності та зростання частки позикового капіталу свідчать про погіршення фінансової стійкості. Тому, для покращення ситуації підприємству необхідно оптимізувати структуру капіталу, активізувати роботу з дебіторами та підвищити рентабельність активів.

В цілому ефективність використання ресурсів підприємства за аналізований період знизилася, особливо за рахунок падіння рентабельності активів і капіталу. Водночас суттєве зростання валової рентабельності основної діяльності свідчить про покращення виробничих процесів і підвищення продуктивності праці. Для забезпечення стійкого розвитку підприємству варто зосередитися на підвищенні ефективності використання капіталу та активів, а також оптимізації структури витрат.

2.3. Визначення ключових загроз, ризиків і проблем у системі управління ресурсною безпекою підприємства

Ресурсна безпека підприємства – це здатність організації забезпечити безперервний і ефективний доступ до всіх необхідних ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних, енергетичних тощо) для досягнення своїх стратегічних цілей, навіть у кризових умовах.

На рівні підприємства небезпека – це об’єктивна можливість виникнення негативного впливу на його діяльність, у результаті якого можуть бути завдані збитки або навіть спричинено перехід підприємства у кризовий стан [25]. Безпека підприємства – це такий стан його функціонування, за якого воно здатне підтримувати стабільний рівень розвитку та ефективності, незважаючи на дію внутрішніх чи зовнішніх деструктивних чинників. Інакше кажучи, це стан захищеності підприємства від негативних впливів середовища, що забезпечує його стійкість і життєздатність.



Рис. 2.4. Загрози у системі управління ресурсною безпекою товариства [розроблено автором]

Проаналізувавши рис. 2.4, може зробити висновок, що ключовими загрозами для системи управління ресурсною безпекою досліджуваного товариства є природно-кліматичні, біологічні, економічні, технологічні, соціально-кадрові, політичні та правові.

Аграрні підприємства стикаються з широким спектром ризиків, які істотно впливають на їхню фінансову стійкість, ефективність виробництва та рівень конкурентоспроможності. Сукупність природно-кліматичних умов, біологічних загроз, економічних коливань, змін у законодавчій базі та соціальних чинників формує складне середовище діяльності, що потребує ретельно продуманого та системного управління ризиками [22].

Ми проводимо дослідження ресурсної безпеки, тому ризики будемо досліджувати з цієї точки зору. Розглянемо на рис. 2.5 основні ризики.

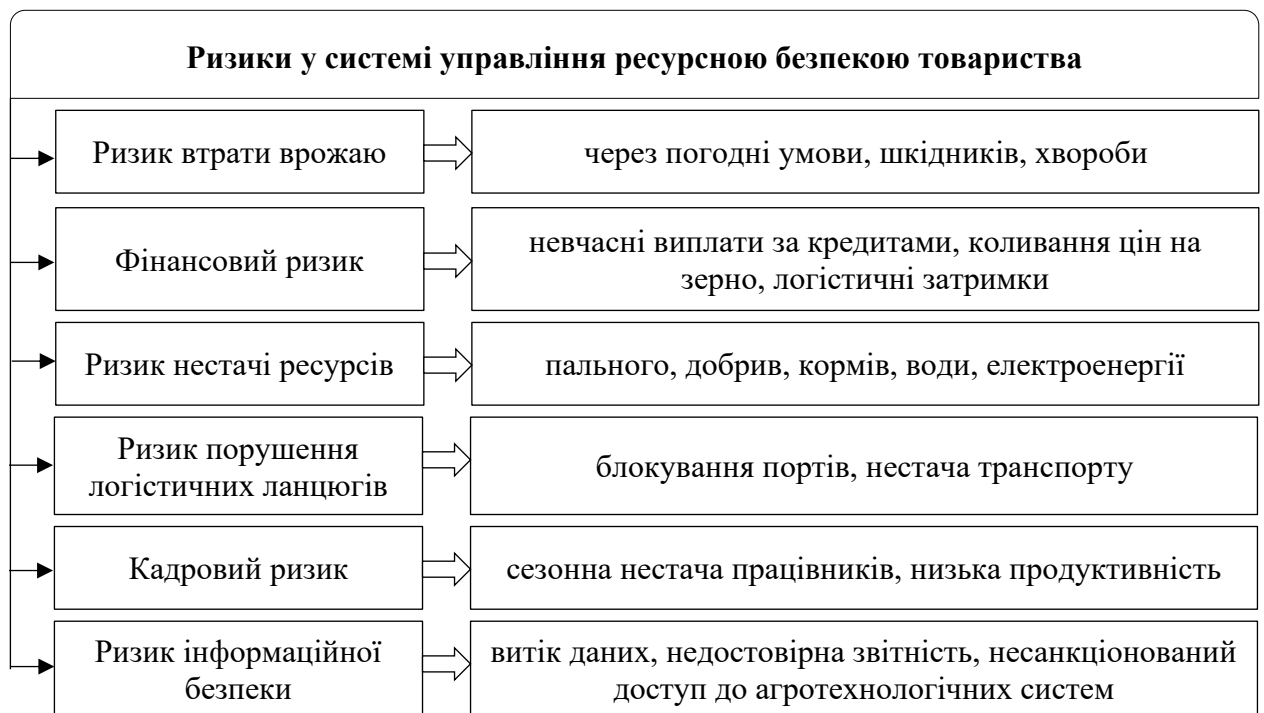


Рис. 2.5. Ризики у системі управління ресурсною безпекою товариства [розроблено автором]

Отже, як бачимо з рис. 2.5, основними ризиками, що можуть загрожувати системі управління ресурсною безпекою товариства є ризик втрати врожаю, фінансовий, нестачі ресурсів, порушення логічних ланцюгів,

кадровий та інформаційної безпеки.

Розглянувши загрози та ризики у системі управління ресурсною безпекою досліджуваного товариства можемо виділити типові проблеми управління. Зокрема, це відсутність комплексної системи моніторингу ризиків, неврахування екологічних факторів при плануванні агровиробництва, низький рівень агроінновацій і технологічного переоснащення, слабка інтеграція з ринками збуту та логістична залежність від посередників, недостатня диверсифікація виробництва та недооцінка страхування аграрних ризиків. При подальшому дослідженні напрямів удосконалення управління ресурсною безпекою товариства варто враховувати дані проблеми та пропонувати шляхи їх вирішення.

Для вирішення завдань аналізу, планування та прогнозування діяльності підприємства розробляється та використовується виробнича функція. Виробнича функція – це залежність між максимально можливим обсягом продукції та кількістю факторів виробництва, які при цьому використовуються, за певного рівня технології [33].

Виробнича функція може бути використана як на макроекономічному рівні, де вона відображає залежність сукупного обсягу виробництва у грошовому виразі, так і на мікроекономічному рівні.

Розрізняють виробничу функцію з одним та із двома або декількома змінними факторами виробництва, тобто однофакторну та багатофакторну моделі. Також, виробничі регресійні моделі бувають лінійного та нелінійного виду. В даному дослідженні проведемо статистичний аналіз та прогнозування залежності рентабельності продукції (товарів, робіт, послуг) від коефіцієнта автономії, як факторної ознаки ефективності використання фінансових ресурсів товариства за останні п'ять років з використанням однофакторної лінійної регресійної моделі.

В якості впливаючого фактора виступає коефіцієнт автономії x_i , а результативним показником – рентабельність продукції (товарів, робіт, послуг).

Вихідні дані для статистичного аналізу та прогнозування залежності рентабельності продукції (товарів, робіт, послуг) від коефіцієнта автономії, як факторної ознаки ефективності використання фінансових ресурсів товариства за останні п'ять років представлені попередньо.

Для побудови цієї залежності припустимо, що між цим фактором та показником існує лінійна залежність, яка виражається формулою:

$$Y_p = a_1 X + a_0 \quad (2.1)$$

Для розрахунку залежності використовуємо електронні таблиці Microsoft Excel, вбудовані функції Microsoft Excel та надбудову Пакет аналізу.

В ході обробки даних отримана виробнича регресійна модель рентабельності продукції (товарів, робіт, послуг):

$$Y_p = 4,69X + 137,62$$

Знайдені коефіцієнти виробничої регресійної моделі, які визначені методом найменших квадратів, дорівнюють $a_1 = -4,69$ та $a_0 = 137,62$. Отже, із зниженням коефіцієнта автономії, як факторної ознаки ефективності використання фінансових ресурсів на 1 в.п. рентабельність продукції (товарів, робіт, послуг) знизиться на 4,69%. Вільний член $a_0 = 137,62$ економічного змісту не має.

Критерій Фішера, розрахункове значення якого є більшим ніж його табличне значення ($F_{\text{розр.}}(8,24) > F_{\text{табл.}}(0,0046)$) засвідчує адекватність регресійної моделі та можливість проведення подальшого економічного аналізу та прогнозування.

Критерій Ст'юдента, розрахункове значення, якого теж більше ніж його табличне значення $t_{\text{роз}} > t_{\text{табл.}}$ ($t_{\text{табл.}} = 0,068$ та $t_{\text{роз}} = 2,97$), вказує на значимість коефіцієнта кореляції.

Коефіцієнт кореляції даної виробничої функції є досить високим $r = 0,86$, що говорить про прямий та тісний зв'язок між фактором та показником.

Для прогнозного значення коефіцієнта автономії, як факторної ознаки

ефективності використання фінансових ресурсів та фінансової незалежності в 2026 р. 0,55 в.п. середнє значення прогнозу рентабельності продукції (товарів, робіт, послуг) буде дорівнювати 135,04 %. Слід відмітити, зростання коефіцієнта автономії, як факторної ознаки ефективності використання фінансових ресурсів та фінансової незалежності в прогнозованому 2026 р. яке проводилось з використанням вбудованої функції TREND, яка є лінійною і точно відображає динаміку економічних процесів.

Розрахунок виробничої регресії рентабельності продукції (товарів, робіт, послуг) проведено не тільки вручну, а із використанням вбудованих функцій Microsoft Excel та надбудови Пакет аналізу.

Засіб Аналіз даних дозволяє швидко та безпомилково визначити основні параметри лінійної регресії. Порівнюючи ці розрахунки, можна зробити висновок, що в умовах підприємства доцільно використовувати саме ці засоби для дослідження економічних процесів та ефективності виробничих процесів.

Для подальшого порівняння прогнозних значень рентабельності продукції (товарів, робіт, послуг) ще скористаємося електронними таблицями Microsoft Excel, вбудованою статистичною функцією TREND, нелінійною вбудованою статистичною функцією GROWTH, математичними функціями EXP та LN та динамічним рядом результативного показника за останні п'ять років [21].

Стисла характеристика:

- вбудована статистична функція TREND точно відображає динаміку економічних процесів;
- вбудована статистична функція нелінійного характеру GROWTH точна ілюстрація напрямку економічного розвитку;
- комбінація математичних функцій EXP та LN та функції TREND порівнює прогнозну лінію з прогнозованою лінією функції GROWTH.

Якщо провести порівняння прогнозних даних рентабельності продукції (товарів, робіт, послуг), то найбільш реалістичним та достовірним є метод

обчислення вручну з використанням лінійної виробничої регресійної моделі

$$Y_p = 4,69X + 137,62$$

Отже, проведений статистичний аналіз та прогнозування з використанням різних методів лінійного та нелінійного обчислення економічних процесів, дозволяє зробити висновок, що в реальних умовах підприємства можна вибрати найбільш доцільний і ефективний метод дослідження спираючись на зовнішні та внутрішні фактори впливу (додаток А).

Висновки до розділу 2

Здійснивши аналіз стану ресурсної безпеки та ефективності її управління на підприємстві доцільно відзначити:

1. Проведена організаційно-економічна характеристика діяльності товариства за останні п'ять років виявила суперечливі тенденції, що містять як позитивні, так і значні негативні аспекти. Спостерігається зростання продуктивності праці, незважаючи на зниження чисельності працівників. Це свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Виявлено критично низькі показники придатності основних засобів, що прямо вказує на нагальну потребу в оновленні матеріально-технічного забезпечення. Також зафіксована негативна динаміка зниження оборотних активів та їх неефективне використання, що гальмує операційну діяльність. Основні показники виробничо-комерційної діяльності, зокрема чистий прибуток, у 2024 р. знизилися порівняно з 2020 р. що вимагає негайного вивчення причин падіння прибутковості та розробки заходів для підвищення чистого прибутку. Отже, незважаючи на зростання продуктивності, загальна фінансова стійкість і прибутковість товариства ослаблені через застарілі основні засоби, неефективне управління оборотними активами та критичну залежність від короткострокових боргів.

2. Проведена оцінка ресурсів показала, що товариство зіткнулося з кризою утримання персоналу. Необхідно дослідити причини зростання плинності (можливо, умови праці, рівень оплати, корпоративна культура) та розробити програми утримання персоналу. Ефективність використання матеріальних ресурсів знизилася. Незважаючи на певне оновлення основних засобів, зросли витрати на виробництво, зменшилася віддача від використання фондів й матеріалів, що вимагає посилення контролю за ресурсами та впровадження заходів з підвищення ефективності виробничих процесів. Товариство демонструє тенденцію до зниження ефективності використання фінансових ресурсів та зростання фінансової залежності. Зменшення оборотності активів, падіння ліквідності та зростання частки позикового капіталу свідчать про погіршення фінансової стійкості. Тому, для покращення ситуації підприємству необхідно оптимізувати структуру капіталу, активізувати роботу з дебіторами та підвищити рентабельність активів. В цілому ефективність використання ресурсів підприємства за аналізований період знизилася, особливо за рахунок падіння рентабельності активів і капіталу. Водночас суттєве зростання валової рентабельності основної діяльності свідчить про покращення виробничих процесів і підвищення продуктивності праці. Для забезпечення стійкого розвитку підприємству варто зосередитися на підвищенні ефективності використання капіталу та активів, а також оптимізації структури витрат.

3. Досліджені ключові загрози, ризики й проблеми у системі управління ресурсною безпекою підприємства. Ключовими загрозами для системи управління ресурсною безпекою досліджуваного товариства є природно-кліматичні, біологічні, економічні, технологічні, соціально-кадрові, політичні та правові. Основними ризиками, що можуть загрожувати системі управління ресурсною безпекою товариства є ризик втрати врожаю, фінансовий, нестачі ресурсів, порушення логічних ланцюгів, кадровий та інформаційної безпеки. Розглянувши загрози та ризики у системі управління ресурсною безпекою досліджуваного товариства можемо виділити типові

проблеми управління. Зокрема, це відсутність комплексної системи моніторингу ризиків, неврахування екологічних факторів при плануванні агровиробництва, низький рівень агроінновацій і технологічного переоснащення, слабка інтеграція з ринками збуту та логістична залежність від посередників, недостатня диверсифікація виробництва та недооцінка страхування аграрних ризиків. Проведено статистичний аналіз та прогнозування залежності рентабельності продукції (товарів, робіт, послуг) від коефіцієнта автономії, як факторної ознаки ефективності використання фінансових ресурсів товариства за останні п'ять років з використанням однофакторної лінійної регресійної моделі. Проведений статистичний аналіз та прогнозування з використанням різних методів лінійного та нелінійного обчислення економічних процесів, дозволяє зробити висновок, що в реальних умовах підприємства можна вибрати найбільш доцільний і ефективний метод дослідження спираючись на зовнішні та внутрішні фактори впливу.

РОЗДІЛ 3

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

3.1. Формування стратегії управління ресурсною безпекою підприємства

У сучасних умовах глобальної конкуренції, технологічних змін та нестабільності економічного середовища питання ресурсної безпеки набуває стратегічного значення для підприємства. Ресурси (матеріальні, фінансові, трудові, інформаційні, енергетичні, інноваційні, часові) є основою ефективного функціонування та його сталого розвитку. Від рівня їх захищеності, раціонального використання та відтворення залежить не лише поточна результативність діяльності, а й довгострокова конкурентоспроможність.

Тому, виникає потреба у формуванні стратегії управління ресурсною безпекою яка передбачатиме системний підхід до ідентифікації потенційних загроз, оцінювання ступеня ризику та розроблення комплексних заходів, спрямованих на забезпечення стабільного функціонування ресурсної бази. Така стратегія повинна інтегруватися у загальну систему стратегічного управління підприємством, поєднуючи цілі економічної ефективності, інноваційного розвитку та соціальної відповідальності.

Досліджуване товариство є багатогалузевим аграрним виробником в якому працює 203 особи та яке займається галуззю рослинництва, зокрема вирощуванням зернових культур (пшениця, кукурудза, ячмінь), технічних культур (соняшник, соя, ріпак) та тваринництвом – розведенням великої рогатої худоби для виробництвом м'яса та молока. Таке поєднання забезпечує диверсифікацію доходів, але водночас підвищує складність управління ресурсами та ризиками.

Тому, при формуванні стратегії управління ресурсною безпекою

досліджуваного товариства варто за мету ставити забезпечення стійкості його функціонування та розвитку шляхом формування ефективної системи управління ресурсною безпекою, що мінімізуватиме вплив внутрішніх й зовнішніх загроз на його фінансово-господарську діяльність. При цьому, варто досягнути ряду завдань, що стосуються виявлення та оцінки ресурсних ризиків, формування резервів й страхових механізмів, оптимізації структури ресурсів та витрат, забезпечення стабільного постачання сировини, енергії, кормів, насіння, підвищення ефективності використання трудових й технічних ресурсів та розвитку системи моніторингу й прогнозування ризиків.



Рис. 3.1. Основні напрями реалізації стратегії управління ресурсною безпекою підприємства [розроблено автором]

Отже, як бачимо з рис. 3.1 ми побудували стратегію управління ресурсною безпекою підприємства яка складається з шести основних напрямів: матеріально-технічної, фінансової, кадрової, енергетичної, інформаційної, екологічної та біологічної безпеки. Надалі, в табл. 3.1 розпишемо етапи її реалізації з орієнтовною тривалістю та відповідальними особами.

Таблиця 3.1

**Етапи реалізації стратегії управління ресурсною безпекою товариства,
2026-2028 рр.**

Етап	Зміст робіт	Тривалість	Відповідальні
1	Аудит ресурсного потенціалу та ризиків	3 міс.	Економічний відділ, керівники підрозділів
2	Розробка політики управління ресурсною безпекою	2 міс.	Керівництво, юристи, аналітики
3	Впровадження цифрових систем контролю ресурсів	6 міс.	ІТ-фахівець, бухгалтерія
4	Формування страхових і матеріальних резервів	постійно	Економічний відділ
5	Оцінка ефективності заходів та коригування стратегії	щорічно	Адміністрація

Таким чином, як бачимо в табл. 3.1 ми запланували п'ять етапів реалізації сформованої стратегії. Перший етап стосується проведення аудиторської перевірки ресурсного потенціалу та ризиків орієнтовно триватиме 3 місяці. Відповідальними за реалізацію даного етапу будуть працівники економічного відділу та керівники підрозділів. Другий етап пов'язаний з розробкою документів які стосуються політики управління ресурсною безпекою триватиме 2 місяці, відповідальними особами мають бути керівники, юристи та аналітики. На третьому етапі буде йти впровадження цифрових систем контролю ресурсів (програмного забезпечення) які планується реалізувати протягом 6 місяців, відповідальними стануть ІТ-фахівці та бухгалтерський відділ. Реалізація четвертого етапу пов'язана з формуванням страхових та матеріальних резервів. Даний етап немає терміну реалізації, тобто має здійснюватися на постійній основі й координувати

процес рекомендовано економічному відділу. Останній, п'ятий етап стосується оцінки ефективності заходів, за потреби коригування стратегії та її контроль який здійснюватиметься щорічно та контролюватиметься адміністрацією (керівництвом) товариства.

Загалом, реалізація розробленої на рис. 3.1 стратегії може вплинути на зниження ресурсних ризиків на 25-30%, підвищення рівня фінансової стабільності, зменшення втрат від надзвичайних ситуацій, зростання продуктивності праці й рентабельності виробництва та забезпечення сталого розвитку товариства навіть у кризових умовах.

Ми проводимо дослідження аграрного товариства з чисельністю персоналу 203 особи, яке займається вирощуванням зернових й технічних культур та вирощуванням ВРХ на м'ясо й молоко. Такий розмір господарства передбачає значні ризики, пов'язані з погодними умовами, ринковими коливаннями та виробничими втратами. Тому, ми рекомендуємо для захисту ресурсної безпеки товариства та стабілізації фінансових результатів застосувати агрострахування як доцільний інструмент управління ризиками. Його мета полягає в захисті від втрат урожаю внаслідок стихійних лих (посуха, град, повінь, буря, заморозки тощо); забезпечення фінансової стабільності у випадку несприятливих природно-кліматичних умов; підвищення кредитоспроможності товариства перед банками та інвесторами й можливість отримання державних компенсацій частини страхових премій (згідно з програмами Мінагрополітики). Запровадження агрострахування є раціональним кроком для зміцнення фінансової стійкості товариства, мінімізації ризиків втрати врожаю та забезпечення сталого розвитку в умовах кліматичних і економічних викликів.

Здійснивши аналіз різних українських страхових компаній (Українська аграрно-страхова компанія (УАСК), РЗУ Україна, АРХ (АХА Україна), ІНГО Україна, СК «Країна») та їх умов страхування аграрної продукції, ми можемо рекомендувати Страхову компанію ПЗУ Україна. Основні умови страхування розглянемо на рис. 3.2.

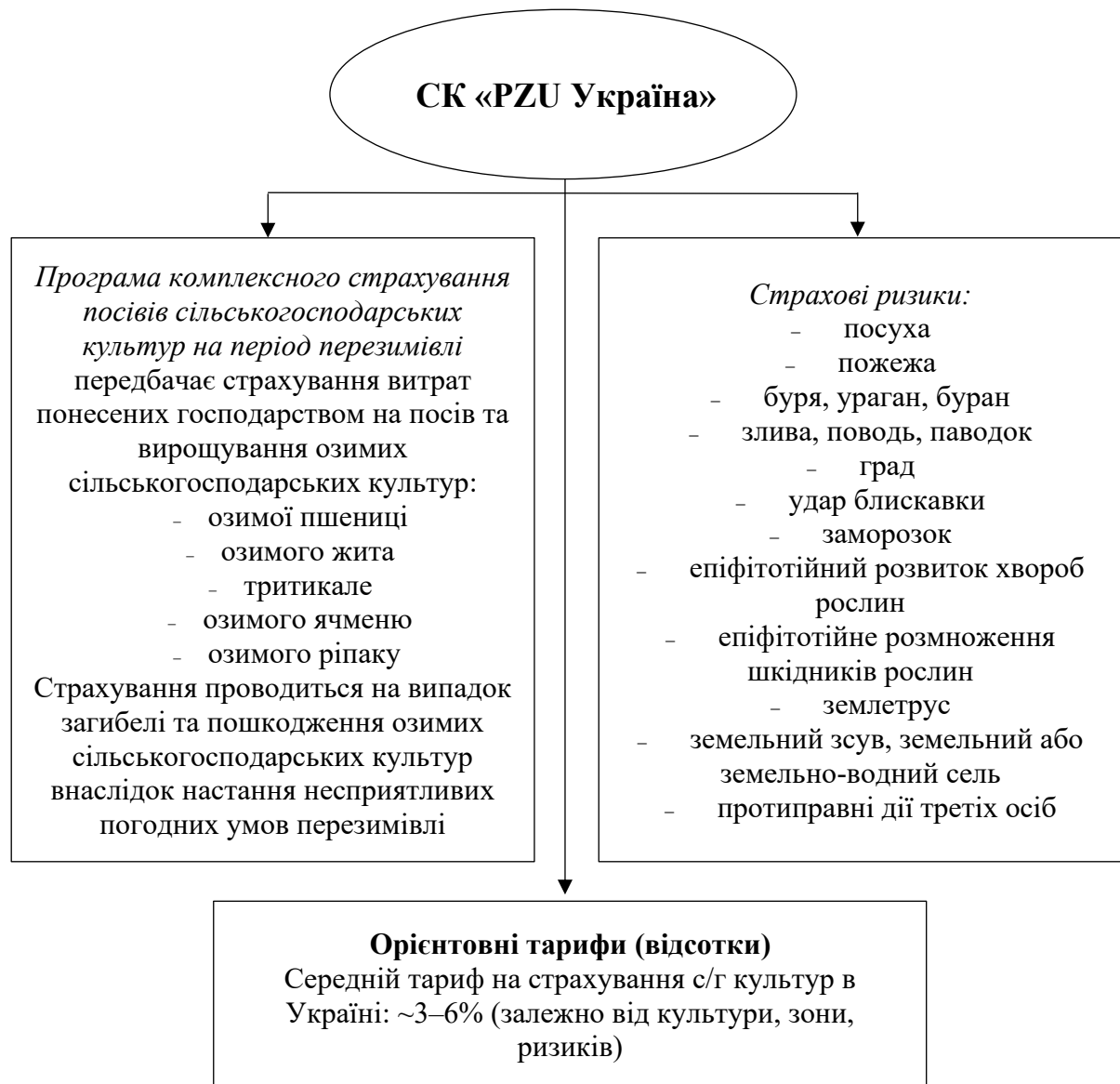


Рис. 3.2. Умови страхування посівів сільськогосподарських культур на період перезимівлі СК «PZU Україна» [розроблено за допомогою 2; 37]

Отже, агрострахування є ефективним інструментом управління ризиками для товариства, який підвищує фінансову стабільність, захищає від кліматичних загроз й забезпечує сталість виробництва.

Крім страхування ми дослідили програми кредитування для агробізнесу [39], якими товариство зможе за потреби скористатися для закупівлі нової техніки, обладнання чи матеріалів. Програми кредитування ми розглядали на прикладі державного банку Приват Банк, умови кредитування розглянемо в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Програми кредитування для агробізнесу від ПриватБанк, 2026-2027 рр.

Програма	Сума кредиту (мінімум)	Термін кредитування	Процентна ставка (комісія)	Застава (зауваження)
«Агросезон»	Від 100 тис. грн	До 36 місяців	Згідно з державною програмою «5-7-9%»: від ~5 % річних; комісія ~1 %	Застава: сільгосптехніка, транспорт, нерухомість
Фінансування до 12 місяців (нові умови)	Від 200 тис. до ~10 млн грн	До 12 місяців	Ставка від 0,01 %; комісія 0%	Спеціальні умови для агроклієнтів (добрива, ЗЗР, посівматеріал)
Кредит на купівлю основних засобів (техніки, спецтранспорту)	Від 100 тис. грн	До 5 років	Комісія від 0,5% суми кредиту	Застава – техніка, що купується; партнерська програма з CLAAS

Аналіз розглянуті в табл. 3.2 програми, помічаємо що ПриватБанк пропонує гнучкі та різнопрофільні інструменти фінансування для агробізнесу, від короткострокової підтримки оборотного капіталу до інвестицій у техніку й основні засоби. Програми орієнтовані як на малих фермерів, так й на середні та великі агропідприємства, а участь у державних програмах («5-7-9%») та партнерських проєктах (CLAAS) дозволяє суттєво знизити фінансове навантаження.

Отже, використання даних програм можемо рекомендувати досліджуваному товариству, якщо воно планує розширення, закупівлю нової техніки чи оптимізацію виробничих процесів, оскільки вони можуть сприяти модернізації виробництва та підвищувати стійкість агробізнесу в умовах ринкових й кліматичних ризиків.

Таким чином, для удосконалення управління ресурсною безпекою товариства нами розроблено стратегію яка складається з шести основних напрямів управління: матеріально-технічної, фінансової, кадрової, енергетичної, інформаційної, екологічної та біологічної безпеки. Ми

запланували п'ять етапів реалізації сформованої стратегії. Перший етап стосується проведення аудиторної перевірки ресурсного потенціалу та ризиків орієнтовно триватиме 3 місяці. Другий етап пов'язаний з розробкою документів які стосуються політики управління ресурсною безпекою триватиме 2 місяці. На третьому етапі буде йти впровадження цифрових систем контролю ресурсів (програмного забезпечення) які планується реалізувати протягом 6 місяців, Реалізація четвертого етапу пов'язана з формуванням страхових та матеріальних резервів. Останній, п'ятий етап стосується оцінки ефективності заходів, за потреби коригування стратегії та її контроль.

Рекомендовано для захисту ресурсної безпеки товариства та стабілізації фінансових результатів застосувати агрострахування як доцільний інструмент управління ризиками й рекомендуємо скористатися послугами Страхової компанії ПЗУ Україна. Програма комплексного страхування посівів сільськогосподарських культур на період перезимівлі передбачає страхування витрат понесених господарством на посів та вирощування озимих сільськогосподарських культур. Агрострахування є ефективним інструментом управління ризиками для товариства, який підвищує фінансову стабільність, захищає від кліматичних загроз й забезпечує сталість виробництва.

Крім страхування досліджено програми кредитування для агробізнесу, якими товариство зможе за потреби скористатися для закупівлі нової техніки, обладнання чи матеріалів. Запропоновано три програми кредитування: «Агросезон», «Фінансування до 12 місяців (нові умови)» та «Кредит на купівлю основних засобів (техніки, спецтранспорту)».

Надані пропозиції, щодо напрямів удосконалення управління ресурсною безпекою підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища, є доречними та можуть бути впровадженні в діяльність досліджуваного товариства. В наступному розділі варто звернути увагу на удосконалення кадрової та енергетичної безпеки товариства.

3.2. Оцінка ефективності та прогноз результатів впровадження запропонованих заходів

Одним з рекомендованих напрямів розробки стратегії управління ресурсною безпекою товариства є заходи з покращення кадрової безпеки. Важливе значення для ефективного функціонування суб'єкта господарювання мають люди які повинні мати відповідні навички для виконання своїх професійних обов'язків, постійно їх розвивати та удосконалювати. При цьому, обов'язковою має бути мотивація персоналу, оскільки мотивований персонал значно якісніше виконує та результативніше виконує роботу, пропонує нові цікаві ідеї та напрями розвитку підприємства [16]. В табл. 3.3 розглянемо рекомендовані мотиваційні заходи, які може застосовувати керівництво товариства до своїх працівників, категорії мотивації, яким чином можна мотивувати та за що саме бути здійснюватися мотивація.

Таблиця 3.3

Рекомендовані мотиваційні заходи для працівників товариства з 2026 р.

Категорія мотивації	Захід	Зміст
Фінансова мотивація	Щоквартальні премії	За продуктивність, відсутність аварій, якість виконання робіт
	Річний бонус за КРІ	Урожайність, економія ресурсів, своєчасність робіт
	Премія за безпеку	Відсутність порушень техніки безпеки, інцидентів, травматизму
Соціальні пільги	Медичне страхування	Медичне страхування, щорічні медогляди
	Транспортні компенсації	Оплата доїзду або службовий транспорт
	Житлові пільги	Компенсація оренди або службове житло
Кар'єрний розвиток	Компенсація харчування	В сезон пікових навантажень (посівна, жнива)
	«Кадровий резерв»	Навчання, підготовка майбутніх керівників
Лояльність й утримання кадрів	Оплата сертифікацій	Агрономія, точне землеробство, робота з технікою
	Премія за стаж	Надбавки 3/5/10 років, додаткова відпустка
	Річні нагороди	«Кращий працівник» - грошова відзнака
Матеріальні бонуси	Корпоративні заходи	День підприємства, заходи для родин
	Службова техніка	Смартфони, планшети, високоякісний спецодяг
	Знижки на продукцію	Закупівля продукції підприємства зі знижкою

Підвищення кваліфікації працівників є ключовим елементом системи мотивації персоналу. В умовах швидкого технологічного прогресу та змін кліматичних умов постійне професійне навчання стає необхідною умовою підтримання конкурентоспроможності підприємства. Серед основних переваг професійного розвитку персоналу варто виокремити:

- зростання ефективності праці – нові знання та навички допомагають працівникам якісніше виконувати свої функції, що позитивно позначається на результатах роботи;
- оновлення знань про сучасні агротехнології – навчання відкриває доступ до нових методів обробітку ґрунту, систем захисту рослин, управління технікою та інших інноваційних рішень;
- посилення мотивації через професійний розвиток – інвестиції роботодавця в навчання персоналу підвищують лояльність та залученість працівників;
- зниження кадрової плинності – можливість навчатися та розвиватися в межах товариства зменшує потребу працівників шукати нову роботу.

Для ефективною реалізації програм навчання доцільно використовувати різні форми, зокрема, внутрішні тренінги за участі досвідчених працівників або керівників, зовнішні курси в аграрних освітніх центрах, профільних установах чи на онлайн-платформах, семінари та конференції для обміну досвідом і ознайомлення з новими тенденціями, практичні заняття та польові демонстрації, що дозволяють закріпити теоретичні знання на практиці.

Отже, інвестиції в навчання персоналу є стратегічним ресурсом для товариства. Вони забезпечують не лише підвищення ефективності діяльності, а й сприяють формуванню професійної, відповідальної та мотивованої команди.

Важливим напрямом реалізації стратегії управління ресурсною безпекою товариства нині, в умовах дефіциту та обмеженого використання

електроенергії через постійні блекаути в зв'язку з повномасштабним вторгненням агресора на територію України є напрями покращення енергетичної безпеки досліджуваного сільськогосподарського товариства.

Для забезпечення стабільного енергопостачання товариство потребує надійних та економічних джерел енергії, які допоможуть зменшити залежність від традиційної електромережі та знизити операційні витрати. Саме тому, великої популярності набувають відновлювальні джерела енергії, зокрема сонячна енергія, які стають найперспективнішими рішеннями для агросектору [46].

Перехід аграрного товариства на використання сонячної електропідстанції є сьогодні доцільним і стратегічно виправданим рішенням. Передусім це пов'язано з економічними перевагами, оскільки підприємство може суттєво зменшити витрати на електроенергію, особливо в періоди пікового навантаження, коли працюють енергоємні об'єкти, такі як зерносушарки, насосні станції, холодильні установки чи тваринницькі комплекси. В умовах постійного зростання тарифів на традиційну електроенергію сонячні станції демонструють швидку окупність, у середньому від трьох до шести років залежно від потужності та умов експлуатації. Крім того, за наявності надлишкової генерації підприємство може продавати струм у мережу або іншим споживачам, що приносить додатковий дохід.

Важливою перевагою є також підвищення енергетичної незалежності. Сонячна підстанція дозволяє продовжувати роботу навіть за умов перебоїв у центральній мережі, що є критично важливим для агровиробництва, де зупинка технічного процесу, наприклад, сушіння зерна чи поливу, може спричинити значні втрати. Стале електропостачання дає можливість більш точно планувати виробничі процеси та формувати прогнозовану собівартість продукції без ризику різких коливань витрат.

Не менш значущими є екологічні та репутаційні аспекти. Сонячна

енергетика не створює шкідливих викидів і відповідає світовим принципам «зеленого» виробництва. Це не лише сприяє зменшенню впливу на довкілля, а й посилює позиції підприємства на міжнародних ринках, де екологічність та сталість виробництва є важливими критеріями конкурентоспроможності. Використання відновлюваних джерел енергії позитивно впливає на імідж підприємства, підвищує рівень довіри партнерів та інвесторів.

У довгостроковій перспективі впровадження сонячної електростанції зміцнює стійкість товариства до зовнішніх ризиків економічних, енергетичних чи геополітичних. Підприємство зменшує залежність від викопного палива та дизель-генераторів, може нарощувати потужності завдяки модульній структурі СЕС та забезпечувати безперебійність роботи навіть у кризових умовах. Додатковим позитивним ефектом є формування привабливого образу роботодавця, використання сучасних і екологічних технологій підвищує лояльність працівників та сприяє залученню кваліфікованих кадрів.

Таким чином, інвестиція в сонячну електростанцію сьогодні є економічно вигідним, екологічно обґрунтованим і стратегічно важливим кроком, що підвищує стабільність, ефективність та конкурентоспроможність аграрного товариства на довгі роки.

Отже, для забезпечення стабільного процесу виробництва, зниження витрат на електроенергію ми пропонуємо товариству придбати сонячну електростанцію [45]. Перехід на відновлювані джерела енергії підсилює екологічність й сталість аграрного виробництва а використання сонячної енергії дозволяє отримувати чисту, безвикидну електроенергію, що не шкодить довкіллю. Запровадження «зеленої» енергетики покращить репутацію товариства та відкриває можливості виходу на міжнародні ринки, де екологічні стандарти продукції відіграють ключову роль. Сучасний агробізнес дедалі більше орієнтується на використання альтернативної енергетики як на обов'язкову складову свого розвитку.

Розглянемо в табл. 3.4 ефективність витрат на удосконалення ресурсної безпеки завдяки придбання сонячної електростанція 50 кВт. «під ключ». Економічні розрахунки наведені в Додатку Б.

Таблиця 3.4

Ефективність витрат на удосконалення на удосконалення ресурсної безпеки завдяки придбання сонячної електростанція 50 кВт. «під ключ», 2026-2027 рр.

Показник	Значення
Продуктивність праці, %	18,75
Збільшення виробітку за рахунок підвищення продуктивності праці, тис. грн	47
Збільшення виробництва валової продукції, тис. грн	940
Додатковий прибуток, тис. грн	188
Додатковий грошовий потік, тис. грн	274
Чиста теперішня вартість додаткового грошового потоку, тис. грн	178,68
Індекс прибутковості	1,21
Термін окупності капітальних вкладень, років	5,5

Отже, купівля сонячної електростанції нині є економічно обґрунтованим, стратегічно вигідним й репутаційно сильним рішенням для товариства. Капітальні витрати будуть компенсовані та товариство додатково зможе отримати 178,68 тис. грн грошового потоку у теперішній вартості. Термін окупності витрат становитиме 5,5 років, що забезпечить енергетичну незалежність, покращить екологічні показники та підвищить конкурентоздатність на внутрішньому й міжнародному ринках.

Не менш важливими напрямками реалізації стратегії управління ресурсною безпекою є заходи в напрямку покращення екологічної, біологічної та інформаційної безпеки. Даний напрям можна реалізувати за допомогою використання цифрових технологій, особливо дронів.

Сільськогосподарський дрон – це сучасний технологічний засіб, що суттєво підвищує ефективність і результативність аграрного виробництва. Його застосування дає змогу значно оптимізувати та прискорити процеси, пов'язані з вирощуванням культур. Використовуючи дрони, аграрії можуть

швидко оцінювати стан посівів, своєчасно здійснювати обробку та внесення добрив, реагуючи на потреби полів у режимі реального часу [44].

Дрони можна застосовувати для аерозйомки полів й оцінки стану рослин, виявлення проблемних ділянок, бур'янів, шкідників, хвороб; внесення засобів захисту рослин й добрив у важкодоступних або нерівних ділянках; обліку площ й моніторингу виконання робіт та оцінки стану посівів після негоди (град, злива, шквали).

Дрони відкривають широкі можливості для агросфери, особливо у сфері захисту рослин та проведення дезінсекції. Вони дозволяють застосовувати засоби боротьби зі шкідниками максимально точно, економно та екологічно безпечно, що сприяє зменшенню витрат і підвищенню врожайності. Попри наявні труднощі у впровадженні таких технологій, їх подальший розвиток і пристосування до потреб агробізнесу мають потенціал кардинально змінити підхід до ведення сільського господарства. Уже сьогодні дрони стають незамінним інструментом для виробників, які прагнуть підвищити ефективність виробництва та забезпечити сталий розвиток [17].

Отже, для товариства ми рекомендуємо придбати Агродрон Agricultural multicopter DJI AGRAS T10 який коштує 313 950 грн з ПДВ [1]. Розглянемо в додатку В переваги від його використання.

Важливою характеристикою обраного агродрону є його простота у використанні та ширина розпилення добрив яка досягає 5 метрів, що разом з 8-літровим баком дозволяє обробити до 6 гектарів на годину й наявність сферичної радарної системи яка дозволяє уникати сліпих зон. Тому, використання агродрону досліджуваним товариством допоможе покращити якість виконуваних робіт з обробітку ґрунту, зокрема обприскування високих культур, доступ до важкодоступних місць, точкове обприскування на певних ділянках поля, зниження пестицидного навантаження, окислення ґрунту та нульове ущільнення ґрунту, оскільки відсутня технологічна колія від важкого транспорту.

Висновки до розділу 3

Дослідження напрямів удосконалення управління ресурсною безпекою підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища дозволяє надати наступні рекомендації:

1. За допомогою проведеного дослідження для удосконалення управління ресурсною безпекою товариства нами розроблено стратегію яка складається з шести основних напрямів управління: матеріально-технічної, фінансової, кадрової, енергетичної, інформаційної, екологічної та біологічної безпеки. Ми запланували п'ять етапів реалізації сформованої стратегії. Перший етап стосується проведення аудитної перевірки ресурсного потенціалу та ризиків орієнтовно триватиме 3 місяці. Другий етап пов'язаний з розробкою документів які стосуються політики управління ресурсною безпекою триватиме 2 місяці. На третьому етапі буде йти впровадження цифрових систем контролю ресурсів (програмного забезпечення) які планується реалізувати протягом 6 місяців, Реалізація четвертого етапу пов'язана з формуванням страхових та матеріальних резервів. Останній, п'ятий етап стосується оцінки ефективності заходів, за потреби коригування стратегії та її контроль. Рекомендовано для захисту ресурсної безпеки товариства та стабілізації фінансових результатів застосувати агрострахування як доцільний інструмент управління ризиками й рекомендуємо скористатися послугами Страхової компанії ПЗУ Україна. Програма комплексного страхування посівів сільськогосподарських культур на період перезимівлі передбачає страхування витрат понесених господарством на посів та вирощування озимих сільськогосподарських культур. Агрострахування є ефективним інструментом управління ризиками для товариства, який підвищує фінансову стабільність, захищає від кліматичних загроз й забезпечує сталість виробництва. Крім страхування досліджено програми кредитування для агробізнесу, якими товариство зможе за потреби скористатися для закупівлі нової техніки, обладнання чи

матеріалів. Запропоновано три програми кредитування: «Агросезон», «Фінансування до 12 місяців (нові умови)» та «Кредит на купівлю основних засобів (техніки, спецтранспорту)».

2. Щоб покращити кадрову безпеку в товаристві, рекомендовані мотиваційні заходи, які може застосовувати керівництво до своїх працівників: фінансова мотивація, соціальні пільги, кар'єрний розвиток, лояльність й утримання кадрів та матеріальні бонуси. Для ефективної реалізації програм навчання доцільно використовувати різні форми, зокрема, внутрішні тренінги за участі досвідчених працівників або керівників, зовнішні курси в аграрних освітніх центрах, профільних установах чи на онлайн-платформах, семінари та конференції для обміну досвідом і ознайомлення з новими тенденціями, практичні заняття та польові демонстрації, що дозволяють закріпити теоретичні знання на практиці. Щоб забезпечити стабільний процес виробництва, зниження витрат на електроенергію ми пропонуємо товариству придбати сонячну електростанцію 50 кВт. «під ключ». Перехід на відновлювані джерела енергії підсилює екологічність й сталість аграрного виробництва а використання сонячної енергії дозволяє отримувати чисту, безвикидну електроенергію, що не шкодить довкіллю. Купівля сонячної електростанції нині є економічно обґрунтованим, стратегічно вигідним й репутаційно сильним рішенням для товариства. Капітальні витрати будуть компенсовані та товариство додатково зможе отримати 178,68 тис. грн грошового потоку у теперішній вартості. Термін окупності витрат становитиме 5,5 років, що забезпечить енергетичну незалежність, покращить екологічні показники та підвищить конкурентоздатність на внутрішньому й міжнародному ринках. Не менш важливими напрямками реалізації стратегії управління ресурсною безпекою є заходи в напрямку покращення екологічної, біологічної та інформаційної безпеки. Даний напрям можна реалізувати за допомогою використання цифрових технологій, особливо дронів. Для товариства ми рекомендуємо придбати Агродрон Agricultural multicopter DJI AGRAS T10 який коштує 313

950 грн з ПДВ. Вагомою перевагою обраного агродрона є його простота в експлуатації та ширина смуги розпилення добрив, що сягає 5 метрів. У поєднанні з баком об'ємом 8 літрів це забезпечує продуктивність до 6 гектарів за годину. Додатково, наявність сферичної радарної системи дозволяє уникати «сліпих зон» під час роботи. Отже, впровадження агродрона у товаристві сприятиме підвищенню якості виконання робіт із обробітку ґрунту та рослин, зокрема: ефективному обприскуванню високорослих культур, доступу до важкодоступних ділянок, точковому внесенню препаратів, зменшенню пестицидного навантаження, покращенню аерації та уникненню ущільнення ґрунту, оскільки відпадає потреба у використанні важкої техніки та створенні технологічних колій.

Результати дослідження апробовані автором шляхом публікації в збірниках матеріалів Всеукраїнської конференції [3], Міжнародної конференції [5] та наукової статті в фаховому виданні України [4].

ВИСНОВКИ

Проведений аналіз управління ресурсною безпекою підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища на матеріалах товариства Миргородського району Полтавської області дозволяє зробити наступні висновки:

1. Ресурсна безпека підприємства – це стан захищеності його ресурсного потенціалу від внутрішніх і зовнішніх загроз, що забезпечує стабільне функціонування та розвиток підприємства у довгостроковій перспективі. Ресурсна безпека підприємства це багатокomпонентна система, що охоплює різні види ресурсів, необхідних для стабільного функціонування, розвитку та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Її структура відображає взаємозв'язок між усіма складовими, які разом формують ресурсний потенціал та визначають рівень економічної стійкості підприємства. Досліджено види ресурсів (фінансові, матеріальні, нематеріальні, трудові, інформаційні, технічні та технологічні, часові, інноваційні), їх характеристика та значення для ресурсної безпеки підприємства. Розглянуто складові ресурсної безпеки підприємства та їх зміст (матеріально-технічна, фінансова, трудова, інформаційна, інтелектуальна, енергетична, екологічна, інноваційна), кожна з них має свою мету. Загалом, усі компоненти ресурсної безпеки перебувають у взаємозалежності, тобто ефективність однієї складової впливає на стан інших.

2. Управління ресурсною безпекою включає системний підхід, що розглядає підприємство, як систему взаємопов'язаних частин; процесний підхід, який фокусується на послідовності та взаємодії процесів; ситуаційний підхід, який адаптує методи управління до конкретних обставин; ризик-орієнтований підхід, який спрямований на виявлення, аналіз та управління ризиками та стратегічний підхід, що пов'язує ресурси з довгостроковими цілями підприємства. Ці підходи доповнюють один одного, дозволяючи

створити комплексну систему управління ресурсною безпекою. Таким чином, вибір оптимального підходу залежить від галузевих особливостей, рівня ризиків та організаційної культури підприємства. Найефективнішою вважають комбіновану модель, що поєднує системний та ризик-орієнтований підходи. Важливим елементом системи безпеки підприємства є механізм її управління, за допомогою якого забезпечується досягнення цілей безпеки і вирішення поставлених завдань. До ключових елементів механізму належать: організаційно-економічний механізм, фінансовий механізм, інформаційний механізм та нормативно-правовий. Розглянуто популярні цифрові технології управління ресурсами підприємства які виступають не лише як інструмент модернізації а й як важливий чинник інтеграції в глобальний цифровий простір. Досліджено внутрішні (формується безпосередньо в межах самого підприємства та залежать від ефективності його управлінських рішень і використання внутрішнього потенціалу) та зовнішні (чинники, які підприємство не може безпосередньо контролювати, але які суттєво впливають на його ресурсне забезпечення) складові ресурсної безпеки.

3. Проведена організаційно-економічна характеристика діяльності товариства за останні п'ять років виявила суперечливі тенденції, що містять як позитивні, так і значні негативні аспекти. Спостерігається зростання продуктивності праці, незважаючи на зниження чисельності працівників. Це свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Виявлено критично низькі показники придатності основних засобів, що прямо вказує на нагальну потребу в оновленні матеріально-технічного забезпечення. Також зафіксована негативна динаміка зниження оборотних активів та їх неефективне використання, що гальмує операційну діяльність. Основні показники виробничо-комерційної діяльності, зокрема чистий прибуток, у 2024 р. знизилися порівняно з 2020 р. що вимагає негайного вивчення причин падіння прибутковості та розробки заходів для підвищення чистого прибутку. Отже, незважаючи на зростання продуктивності, загальна фінансова стійкість і прибутковість товариства ослаблені через застарілі

основні засоби, неефективне управління оборотними активами та критичну залежність від короткострокових боргів.

4. Проведена оцінка ресурсів показала, що товариство зіткнулося з кризою утримання персоналу. Необхідно дослідити причини зростання плинності (можливо, умови праці, рівень оплати, корпоративна культура) та розробити програми утримання персоналу. Ефективність використання матеріальних ресурсів знизилася. Незважаючи на певне оновлення основних засобів, зросли витрати на виробництво, зменшилася віддача від використання фондів й матеріалів, що вимагає посилення контролю за ресурсами та впровадження заходів з підвищення ефективності виробничих процесів. Товариство демонструє тенденцію до зниження ефективності використання фінансових ресурсів та зростання фінансової залежності. Зменшення оборотності активів, падіння ліквідності та зростання частки позикового капіталу свідчать про погіршення фінансової стійкості. Тому, для покращення ситуації підприємству необхідно оптимізувати структуру капіталу, активізувати роботу з дебіторами та підвищити рентабельність активів. В цілому ефективність використання ресурсів підприємства за аналізований період знизилася, особливо за рахунок падіння рентабельності активів і капіталу. Водночас суттєве зростання валової рентабельності основної діяльності свідчить про покращення виробничих процесів і підвищення продуктивності праці. Для забезпечення стійкого розвитку підприємству варто зосередитися на підвищенні ефективності використання капіталу та активів, а також оптимізації структури витрат.

5. Досліджені ключові загрози, ризики й проблеми у системі управління ресурсною безпекою підприємства. Ключовими загрозами для системи управління ресурсною безпекою досліджуваного товариства є природно-кліматичні, біологічні, економічні, технологічні, соціально-кадрові, політичні та правові. Основними ризиками, що можуть загрожувати системі управління ресурсною безпекою товариства є ризик втрати врожаю, фінансовий, нестачі ресурсів, порушення логічних ланцюгів, кадровий та

інформаційної безпеки. Розглянувши загрози та ризики у системі управління ресурсною безпекою досліджуваного товариства можемо виділити типові проблеми управління. Зокрема, це відсутність комплексної системи моніторингу ризиків, неврахування екологічних факторів при плануванні агровиробництва, низький рівень агроінновацій і технологічного переоснащення, слабка інтеграція з ринками збуту та логістична залежність від посередників, недостатня диверсифікація виробництва та недооцінка страхування аграрних ризиків. Проведено статистичний аналіз та прогнозування залежності рентабельності продукції (товарів, робіт, послуг) від коефіцієнта автономії, як факторної ознаки ефективності використання фінансових ресурсів товариства за останні п'ять років з використанням однофакторної лінійної регресійної моделі. Проведений статистичний аналіз та прогнозування з використанням різних методів лінійного та нелінійного обчислення економічних процесів, дозволяє зробити висновок, що в реальних умовах підприємства можна вибрати найбільш доцільний і ефективний метод дослідження спираючись на зовнішні та внутрішні фактори впливу.

6. За допомогою проведеного дослідження для удосконалення управління ресурсною безпекою товариства нами розроблено стратегію яка складається з шести основних напрямів управління: матеріально-технічної, фінансової, кадрової, енергетичної, інформаційної, екологічної та біологічної безпеки. Ми запланували п'ять етапів реалізації сформованої стратегії. Перший етап стосується проведення аудитної перевірки ресурсного потенціалу та ризиків орієнтовно триватиме 3 місяці. Другий етап пов'язаний з розробкою документів які стосуються політики управління ресурсною безпекою триватиме 2 місяці. На третьому етапі буде йти впровадження цифрових систем контролю ресурсів (програмного забезпечення) які планується реалізувати протягом 6 місяців, Реалізація четвертого етапу пов'язана з формуванням страхових та матеріальних резервів. Останній, п'ятий етап стосується оцінки ефективності заходів, за потреби коригування стратегії та її контроль. Рекомендовано для захисту ресурсної безпеки

товариства та стабілізації фінансових результатів застосувати агрострахування як доцільний інструмент управління ризиками й рекомендуємо скористатися послугами Страхової компанії ПЗУ Україна. Програма комплексного страхування посівів сільськогосподарських культур на період перезимівлі передбачає страхування витрат понесених господарством на посів та вирощування озимих сільськогосподарських культур. Агрострахування є ефективним інструментом управління ризиками для товариства, який підвищує фінансову стабільність, захищає від кліматичних загроз й забезпечує сталість виробництва. Крім страхування досліджено програми кредитування для агробізнесу, якими товариство зможе за потреби скористатися для закупівлі нової техніки, обладнання чи матеріалів. Запропоновано три програми кредитування: «Агросезон», «Фінансування до 12 місяців (нові умови)» та «Кредит на купівлю основних засобів (техніки, спецтранспорту)».

7. Щоб покращити кадрову безпеку в товаристві, рекомендовані мотиваційні заходи, які може застосовувати керівництво до своїх працівників: фінансова мотивація, соціальні пільги, кар'єрний розвиток, лояльність й утримання кадрів та матеріальні бонуси. Для ефективної реалізації програм навчання доцільно використовувати різні форми, зокрема, внутрішні тренінги за участі досвідчених працівників або керівників, зовнішні курси в аграрних освітніх центрах, профільних установах чи на онлайн-платформах, семінари та конференції для обміну досвідом і ознайомлення з новими тенденціями, практичні заняття та польові демонстрації, що дозволяють закріпити теоретичні знання на практиці. Щоб забезпечити стабільний процес виробництва, зниження витрат на електроенергію ми пропонуємо товариству придбати сонячну електростанцію 50 кВт. «під ключ». Перехід на відновлювані джерела енергії підсилює екологічність й сталість аграрного виробництва а використання сонячної енергії дозволяє отримувати чисту, безвикидну електроенергію, що не шкодить довкіллю. Купівля сонячної електростанції нині є економічно

обґрунтованим, стратегічно вигідним й репутаційно сильним рішенням для товариства. Капітальні витрати будуть компенсовані та товариство додатково зможе отримати 178,68 тис. грн грошового потоку у теперішній вартості. Термін окупності витрат становитиме 5,5 років, що забезпечить енергетичну незалежність, покращить екологічні показники та підвищить конкурентоздатність на внутрішньому й міжнародному ринках. Не менш важливими напрямками реалізації стратегії управління ресурсною безпекою є заходи в напрямку покращення екологічної, біологічної та інформаційної безпеки. Даний напрям можна реалізувати за допомогою використання цифрових технологій, особливо дронів. Для товариства ми рекомендуємо придбати Агродрон Agricultural multicopter DJI AGRAS T10 який коштує 313 950 грн з ПДВ. Вагомою перевагою обраного агродрона є його простота в експлуатації та ширина смуги розпилення добрив, що сягає 5 метрів. У поєднанні з баком об'ємом 8 літрів це забезпечує продуктивність до 6 гектарів за годину. Додатково, наявність сферичної радарної системи дозволяє уникати «сліпих зон» під час роботи. Отже, впровадження агродрона у товаристві сприятиме підвищенню якості виконання робіт із обробітку ґрунту та рослин, зокрема: ефективному обприскуванню високорослих культур, доступу до важкодоступних ділянок, точковому внесенню препаратів, зменшенню пестицидного навантаження, покращенню аерації та уникненню ущільнення ґрунту, оскільки відпадає потреба у використанні важкої техніки та створенні технологічних колій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агродрон Agricultural multicopter DJI AGRAS T10. *OVERSEER DRONE*. 2025. URL: <https://drone.overseer.ua/drones/166> (дата звернення: 10.11.2025)
2. Агрострахування в Україні. Скільки коштує страхування сільськогосподарських ризиків? *FORINSURER*. 2025. URL: https://forinsurer.com/agro?utm_source (дата звернення: 15.11.2025)
3. Баган Н. В., Богданова В. С., Гунько А. Є., Старенький О. Г. Роль корпоративної культури у формуванні системи кадрової безпеки аграрних підприємств. *Матеріали XV Всеукраїнської науково-практичної конференції «Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи»*. 23 жовтня 2025 року. Умань: УНУС, 2025. С. 20-23.
4. Баган Н. В., Богданова В. С., Гунько А. Є., Старенький О. Г. Стратегічна триада безпеки та розвитку: роль корпоративної культури, комунікацій та персонального брендингу у забезпеченні ресурсної стійкості підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2025. Вип. 346(5). С. 362-368.
5. Баган Н., Старенький О. Управління ресурсною безпекою підприємства агропродовольчої сфери. *Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство»*. 23 вересня 2025 року. Полтава : ПДАУ, 2025. Т. 1. С. 95-97.
6. Барташевська Ю. М. Економічна безпека підприємства: фактори впливу та шляхи забезпечення. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 7. С. 189-194.
7. Бугай В. З., Горбунова А. В., Ключова Ю. В. Теоретичні основи формування потенціалу підприємства. *Вісник Запорізького національного університету*. 2011. №1(9). С. 27-33.
8. Ваганова Л. В. Принципи побудови концепції забезпечення

економічної безпеки підприємства. *Вісник ЖДТУ*. 2011. № 2. С. 211-213.

9. Вараксіна О. В., Куць А. Ю., Шийко Є. Ю. Комплексний підхід до управління ресурсною безпекою в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-115> (дата звернення: 12.08.2025)

10. Васюткіна Н. В., Ватащук В. В. Фактори впливу на формування системи економічної безпеки підприємства в умовах динамічності конкурентного середовища. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-39> (дата звернення: 08.08.2025)

11. Возняк Г., Харчев О. Цифрові технології та їхня роль у реалізації управлінських рішень на локальному рівні. *Соціально-економічні відносини в цифровому суспільстві*. 2024. Т. 4 (54). С. 80-89.

12. Волощук Л. О. Економічна безпека та інноваційний розвиток промислового підприємства: сутність та взаємозв'язок як об'єктів управління. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 6. С. 217-223.

13. Ганусич В. О., Левкулич В. В., Ганусич К. С. Рентабельність та прибутковість: концептуальні розбіжності у вітчизняному та зарубіжному фінансовому аналізі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 9. С. 161-168.

14. Герасименко О. М. Інтеграція ризик-орієнтованого підходу до управління у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. Вип. 9. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9_2019/61.pdf (дата звернення: 17.08.2025)

15. Гринь В., Теліус Н. Особливості обліку фінансових результатів на сільськогосподарських підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-117>. (дата звернення: 05.09.2025)

16. Дашко І. М. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. *«Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка»*. 2021. Вип. 10. С. 22-28.

17. Дрони в сільському господарстві: майбутнє боротьби зі

шкідниками. *PESTCO*. 2025. URL: <https://pestco.com.ua/ua/articles/drony-v-silskomu-gospodarstvi-maybutnye-borotby-zi-shkidnykamy.html?srsId=AfmBOopFJ9Prdj0tRDXS1dJoa0JW-H06fWXIPvic2qM4GBEE1aUFQmTl> (дата звернення: 28.10.2025)

18. Дронова Т. С. Розвиток та ефективне використання трудових ресурсів у сільськогосподарських підприємствах: дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Ун-т митної справи та фінансів. Дніпро, 2016. 217 с.

19. Дюбо О. М. Ресурсне забезпечення системи управління економічною безпекою підприємств АПК. *Економічний вісник Донбасу*. 2011. № 3 (25). С. 32-36.

20. Заяць А. І., Буга О. Р. Роль цифрових інновацій у забезпеченні стійкості та трансформаційної спроможності підприємств в Україні. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № (6). URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14628857> (дата звернення: 19.08.2025)

21. Калініченко А. В. Методичні вказівки до лабораторних робіт з навчальної дисципліни «Економіко-математичні методи та моделі». Полтава: ПДАА, 2021. 24 с.

22. Карпінський Р. М. Ідентифікація ризиків господарської діяльності аграрних підприємств: можливості та загрози у процесі управління. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-189> (дата звернення: 13.10.2025)

23. Козаченко А. В. Економічна безпека підприємства: сутність і механізм забезпечення. К. : Лібра, 2003. 280 с.

24. Колісник О. П., Поліщук М. С. Теоретичні аспекти обліку основних засобів. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 1282-1289.

25. Колісниченко П. Т. Загрози, ризики та небезпеки в системі економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Вип. 24. Ч. 1. С. 56-59.

26. Колодяжна І. В., Букріна К. А. Економічна безпека в системі сталого функціонування підприємства. *Науковий вісник Ужгородського*

національного університету. 2019. Вип. 23. Ч. 1. С. 135-140.

27. Кузьминчук Н. В., Капранова Л. Г. Цифровізація та автоматизація бізнес-процесів як інструмент забезпечення економічної безпеки в машинобудівній галузі. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. Вип. (11). URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14213009> (дата звернення: 07.10.2025)

28. Купчак Б. Ф. Економічна безпека підприємництва: суть та умови виникнення. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2010. № 2. С. 341-343.

29. Лобачева І. Ф., Даценко Г. В., Кудирко О. М. Моделювання ефективності використання фінансових ресурсів підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 7. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-09-01> (дата звернення: 23.09.2025)

30. Малій О. Г. Фінансові ресурси підприємств та джерела їх формування: теоретичні аспекти. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2016. Вип. 2. С. 71-74.

31. Микитюк П., Флис В. Управління ефективністю використання матеріально-технічних ресурсів на підприємстві. *Економічний аналіз*. 2023. № 4, т. 33. С. 216-223.

32. Міньковська А. В., Шаповалов Є. В., Іонова К. О. Облік основних засобів: фінансовий та податковий аспекти. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 10. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-09-03> (дата звернення: 25.09.2025)

33. Наконечний С. І., Терещенко Т. О., Романюк Т. П. Економетрія : підручник. 4-те вид., доп. та перероб. К.: КНЕУ. 2006. 528 с.

34. Панкова М. В. Обґрунтування напрямів регулювання рівня ресурсної безпеки суб'єкта господарювання. *Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна*. 2021. Вип. №1(23)-2(24). С. 56-64.

35. Пізняк Т. І., Неценко І. В. Оцінка ефективності використання оборотних активів як засіб підвищення конкурентоспроможності

підприємства. *ЕКОНОМІКА. ФІНАНСИ. ПРАВО*. 2019. Вип. 10. С. 28-31.

36. Попова О. Ю., Панченко Г. С. Управління ресурсною безпекою підприємства на засадах стратегічного обліку і обліково-аналітичного забезпечення процесу прийняття стратегічних управлінських рішень. *Наукові праці ДонНТУ. Серія: «Економічна»*. 2021. Вип. 1(23)-2(24). С. 84-90.

37. Посіви і багаторічні насадження. *PZU*. 2025. URL: <https://www.pzu.com.ua/corporate/sh/posipy.html> (дата звернення: 10.11.2025)

38. Причепя І. В., Лесько О. Й., Сметанюк О. А. Сутність і роль оборотних засобів в системі ефективного управління виробничо-комерційними бізнес-процесами. *Modern Economics*. 2024. №43. С. 96-101.

39. Програми кредитування для агробізнесу. *ПриватБанк*. 2025. URL: <https://privatbank.ua/business/resheniya-agrobiznesu> (дата звернення: 12.11.2025)

40. Пучкова С., Колев М. Трудові ресурси підприємства: аналіз стану та ефективності використання. *Development Service Industry Management*. Вип. (3), 2024. С. 245-253.

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

42. Ромашко О. М., Неміш Ю. В. Практичні аспекти оцінювання фінансових ресурсів підприємства. *Проблеми економіки*. 2020. №2. С. 288-294.

43. Салоїд С. В. Механізм управління економічною безпекою підприємства: теоретичний аспект. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2017. Вип. 14. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/108778/103721> (дата звернення: 29.07.2025)

44. Сільськогосподарські дрони: майбутнє аграрної індустрії. *Агровсесвіт*. 2023. URL: <https://agrovsvit.com/silskogospodarski-droni-maibutnye-agrarnoyi-industriyi/?srsltid=AfmBOoq6MAnA1xr-je69dgkLfDMxksAFd3qQ2Xq3TMrDQBEbuTtS0CfU> (дата звернення: 16.11.2025)

45. Сонячна електростанція 50 кВт. «під ключ». *Torgovyj dom Hidrotehnika*. 2025. URL: <https://lnk.ua/aV7oK2nV1> (дата звернення: 18.11.2025)

46. Сонячна енергетика для фермерів у аграрному секторі. *Solar Invest group*. 2025. URL: <https://www.sig.energy/sonyachna-energetyka-dlya-fermeriv-u-agrarnomu-sektori/> (дата звернення: 18.11.2025)

47. Стадник В. П. Ресурсне забезпечення економічної безпеки сільськогосподарських підприємств. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. Полтава : ПДАА, 2012. Вип. 2 (5). Т. 3. С. 293-298.

48. Стратійчук В. М., Новак І. Г. Сутність та класифікація трудових ресурсів підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 6(23). С. 146-150.

49. Судакова О. І., Медведовська Т. П., Бондарчук С. Б., Мельник Ю. С. Матеріальні ресурси в системі управління економічною безпекою підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 572-578.

50. Сьомченко В. В., Конєва А. В. Дослідження сучасного стану трудових ресурсів України. *Ефективна економіка*. 2021. Вип. 4. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/4_2021/109.pdf (дата звернення: 19.09.2025)

51. Філіппова С. В., Волощук Л. О., Черкасова С. О. Економічна безпека підприємств реального сектору економіки в умовах вартісно-орієнтованого управління: монографія. Одеса: ФОП Бондаренко М.О., 2015. 196 с.

52. Цюпак В., Боднар А., Романюк А. Впровадження цифрових технологій у управління підприємствами: можливості та виклики. *Економічний аналіз*. 2024. № 2, т. 34. С. 465-479.

53. Чалий О. І., Лобза А. В. Трудові ресурси: аспекти формування та розвитку : монографія. Дніпропетровськ : Дніпропетровський держ. фін. ек. ін-т. 2003. С. 92-96.