

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Магістр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
19 грудня 2023 року

**МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА
РОБОТА**

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

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

Тищенко Владислав Валерійович

Керівник магістерської дипломної роботи

Олена ВАРАКСІНА

Полтава – 2023 року

ВСТУП

Актуальність теми. Управління ресурсозбереженням стає надзвичайно актуальним у контексті сучасних викликів і тенденцій в глобальній економіці та сільському господарстві. Умови жорсткої конкуренції вимагають від підприємств ефективного використання ресурсів для підвищення продуктивності та зниження витрат, що, в свою чергу, підвищує конкурентоспроможність. Управління ресурсами забезпечує стійкість підприємства до зовнішніх змін, включаючи коливання цін на ресурси, зміни у законодавстві та економічні кризи. Це допомагає підприємствам адаптуватися до змін у середовищі та забезпечує їхню сталість. Сучасне суспільство дедалі більше ставить питання екологічної відповідальності перед підприємствами. Управління ресурсозбереженням дозволяє зменшувати негативний вплив на довкілля та сприяє сталому розвитку.

Отже, управління ресурсозбереженням стає ключовим елементом стратегічного управління, спрямованого на досягнення стійкого розвитку, забезпечуючи ефективне використання ресурсів та врахування соціально-екологічних вимог.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету в межах тем: «Управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери України», в якій автор досліджував питання, які стосуються теоретико-методичних аспектів управління ресурсозбереження підприємства (державний реєстраційний номер 0118U005208).

Мета і завдання дослідження. Мета даного дослідження полягає у вивченні та подальшому поглибленні теоретичних аспектів, а також у розробці практичних рекомендацій для удосконалення управління ресурсозбереженням підприємства.

Досягнення поставленої мети зумовило виконання таких **завдань:**

- означити теоретичні аспекти сутності та функцій управління ресурсозбереженням підприємства;
- здійснити аналіз організаційно-економічної діяльності підприємства;
- оцінити стан використання ресурсів підприємства;
- визначити та обґрунтувати шляхи удосконалення управління ресурсозбереженням підприємства.

Об'єктом дослідження є управління ресурсозбереженням підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні підходи, практичні рекомендації щодо управління ресурсозбереженням підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

Дослідження було проведено на основі теоретичних та методичних підходів вітчизняних та закордонних вчених у галузях менеджменту, економічного аналізу, економіки та прогнозування. Інформаційною основою роботи послужили вітчизняні та міжнародні нормативно-правові акти та стандарти, наукова література вітчизняних та зарубіжних авторів з питань управління корпоративною культурою, а також періодичні видання. Додатково використано матеріали статистичної та бухгалтерської звітності підприємства.

Методи дослідження. Дослідження виконувалося за допомогою загальнонаукових методів дослідження об'єкта, а також специфічних методів економічного та економіко-математичного аналізу. Зокрема, використовувалися метод логічного та наукового аналізу для розкриття сутності економічного поняття «корпоративна культура», комплексний підхід для формування концептуальної моделі показників діяльності господарюючого суб'єкту, а також основні положення менеджменту для вивчення аспектів удосконалення механізму корпоративної культури підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретичних і практичних положень управління ресурсозбереженням підприємства. До елементів наукової новизни можна віднести:

удосконалено: основні і напрямки раціонального використання запасів в підприємствах аграрному секторі.

Практична значущість роботи полягає у аналізі суб'єкту і об'єкту системи управління підприємства, дослідженні організаційно-економічних показників діяльності підприємства, управління ресурсозбереженням підприємства. Особливої уваги заслуговують рекомендації спрямовані на удосконалення управління ресурсозбереженням підприємства.

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

1. Вараксіна . О.В., Гребеник Р. О., Тищенко В.В. Ключові аспекти BANI-менеджменту як сучасного підхід до управління. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції, 28 вересня 2023 р. Полтава : ПДАУ, 2023. с. 193 – 196.

2. Гребеник Р.О., Збаранський О. А., Тищенко В. В. Особливості управління ризиками аграрного підприємства. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки*: матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 23 листопада 2023 року. м. Полтава: ПДАУ, 2023.

3. Вараксіна О. В. Тищенко В. В. Інноваційні та мотиваційні аспекти управління .ресурсозбереженням підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view>

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота має 63 сторінки основного тексту, містить 20 таблиць, 8 рисунків, 63 літературних джерела, 8 додатків

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

1.1. Теоретико-методичні аспекти управління ресурсозбереженням підприємства

Впровадженням нових технологій, нарощування наявних на фірмі ресурсів, використання інноваційного підходу не тільки до виробничої діяльності, а й до менеджменту підприємства в цілому – це головний чинник формування конкурентоспроможності підприємства.

Виробничі ресурси є ключовим елементом в діяльності будь-якого підприємства і визначають його можливості та ефективність. Сутність та значення виробничих ресурсів можна розглядати з різних поглядів, зокрема:

- людські ресурси: це працівники підприємства, які вносять свою працю та професійні навички для виробництва товарів чи надання послуг;
- матеріальні ресурси: це різноманітні матеріали та сировина, необхідні для виробництва продукції;
- фінансові ресурси: грошові кошти, необхідні для фінансування виробництва, розвитку та інших аспектів діяльності підприємства;
- технічні ресурси: це обладнання, технології та інші технічні засоби, які використовуються для виробництва товарів чи надання послуг.

І це далеко не повний перелік ресурсів підприємства, це лише базові ресурси підприємства, які є підґрунтям подальшого розвитку та ефективної діяльності підприємства.

Загальновідомо, ресурсозбереження – це один із важливих напрямів підвищення ефективності виробництва. Основними напрямами ресурсозбереження є впровадження ресурсозберігаючої техніки і технології, які дають змогу знизити матеріаломісткість продукції. Ресурсозбереження

досягають також завдяки комплексному використанню сировини, переробці вторинних ресурсів [1, с. 435].

Причому, під ресурсозбереженням на підприємстві розуміють наукову, виробничу, організаційну, комерційну та інформаційну діяльність підприємства, спрямовану на раціональне, комплексне використання й економне споживання всіх видів ресурсів, виходячи з існуючого рівня розвитку техніки і технології за умови одночасного зниження техногенного впливу на навколишнє середовище [2, с. 189].

Однозначно, процес ресурсозбереження за своїм змістом має економічну природу:

- по-перше, розширюючи межі задоволення соціально-економічних потреб у межах існуючих ринкових відносин, він значною мірою дає змогу подолати проблему обмеженості ресурсів;

- по-друге, усуваючи необхідність у первинних, стадіях отримання (відновлення) ресурсу, процес його економії фактично є найбільше ефективним засобом здійснення ресурсозберігаючої політики [2, с. 189].

Ресурсозбереження слід розглядати з позицій розширеного відтворення, руху ресурсів у процесі виробництва, як процес, який постійно повторюється:

- сутність ресурсозбереження полягає в економії суспільно необхідної праці і проявляється у зменшенні витрат виробництва, зростанні норми прибутку, зменшенні техногенного впливу на навколишнє середовище;

- по-друге, цей процес визначається конкретними формами прояву: матеріалозбереженням, землезбереженням, працезбереженням, енергозбереженням тощо;

- по-третє, ресурсозбереження слід розглядати як процес, який постійно повторюється і досягається на основі впровадження інновацій поряд з ефективнішим використанням традиційних чинників виробництва [3, с. 22].

Отже, ресурсозбереження – це процес, що охоплює комплекс технічних, економічних, організаційних заходів, спрямованих на раціональне використання ресурсів та забезпечення зростаючих потреб у них головним

чином за рахунок економії [4, с. 123]. Нам імпонує думка автора щодо визначення сутності ресурсозбереження, проте зважаючи на виклики сьогодення, до переліку запропонованих заходів ми пропонуємо також долучити інноваційні та мотиваційні аспекти.

Сучасне ресурсозбереження стикається з рядом викликів і проблем, оскільки світове споживання ресурсів зростає, а природні ресурси обмежені. Основні проблеми сучасного ресурсозбереження включають:

1. Екологічна деградація: видобуток сировини: масовий видобуток металів, палива та інших сировинних матеріалів призводить до деградації ґрунтів та екосистем, а також забруднення повітря та води; відходи та забруднення: надмірне виробництво та споживання породжує великі обсяги відходів і забруднення, що шкодить навколишньому середовищу.

2. Виснаження природних ресурсів: водні ресурси: перевищення споживання води породжує проблеми виснаження водних ресурсів та погіршує якість води; енергетичні ресурси: зростаючий попит на енергію призводить до виснаження природних резервів палива та збільшення викидів CO₂.

3. Неefективне використання ресурсів: втрати при виробництві: великі втрати матеріалів під час виробництва та транспортування сприяють неefективному використанню ресурсів; неefективне споживання: розкішне або неконтрольоване споживання сприяє великим витратам ресурсів.

4. Конфлікти через ресурси: геополітичні конфлікти: контроль над енергетичними ресурсами може породжувати напруження та конфлікти між країнами; конфлікти через водні ресурси: водозабезпечення може викликати суперечки та конфлікти між регіонами.

5. Низька свідомість і відсутність стимулів: брак свідомості: відсутність розуміння серед громадськості та підприємств щодо важливості ресурсозбереження; відсутність стимулів: брак ефективних стимулів для підприємств і осіб для впровадження технологій та практик ресурсозбереження.

6. Корупція та неправомірні практики: недобросовісність: недостатній контроль та недостатній відповідальний підхід можуть призводити до недобросовісних практик та втрат ресурсів через корупцію.

Розв'язання цих проблем вимагає комплексного підходу, що включає ефективне управління ресурсами, впровадження чистих технологій, стимулювання відновлювальних джерел енергії, підвищення екологічної свідомості та міжнародного співробітництва. На рівні окремого підприємства існує низка конкретних проблем, пов'язаних із ресурсозбереженням (рис.1.1).

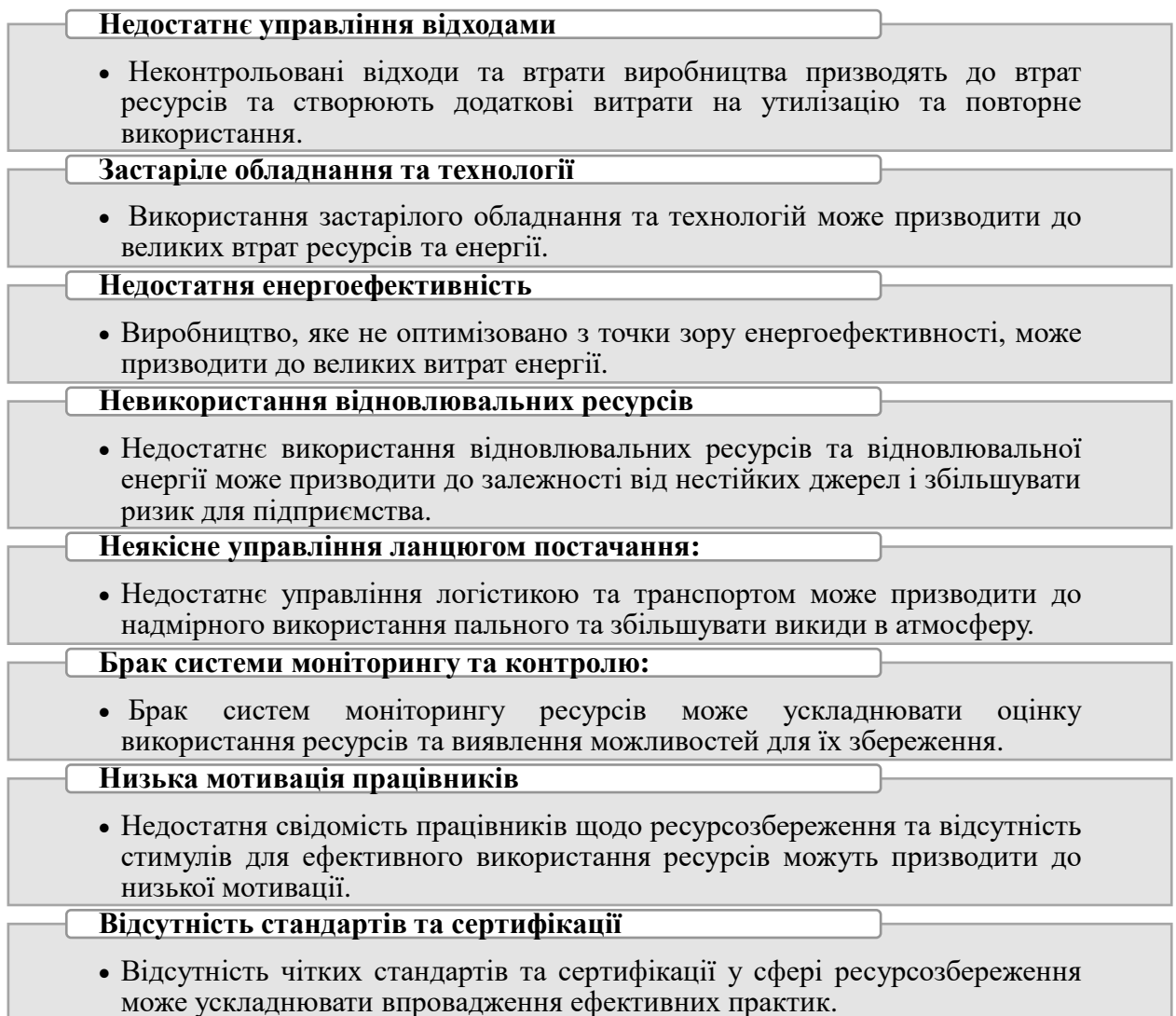


Рис. 1.1. Виклики управління ресурсозбереженням підприємства в умовах динамічного середовища

Джерело: [6, 7, 8,9]

Взаємодія різних видів виробничих ресурсів і їх правильне управління становлять основу успішної діяльності підприємства, сприяючи його стійкості та розвитку. Рациональне використання запасів у сільському господарстві є важливою умовою для ефективності та стійкості підприємств аграрного сектора (рис. 1.2).

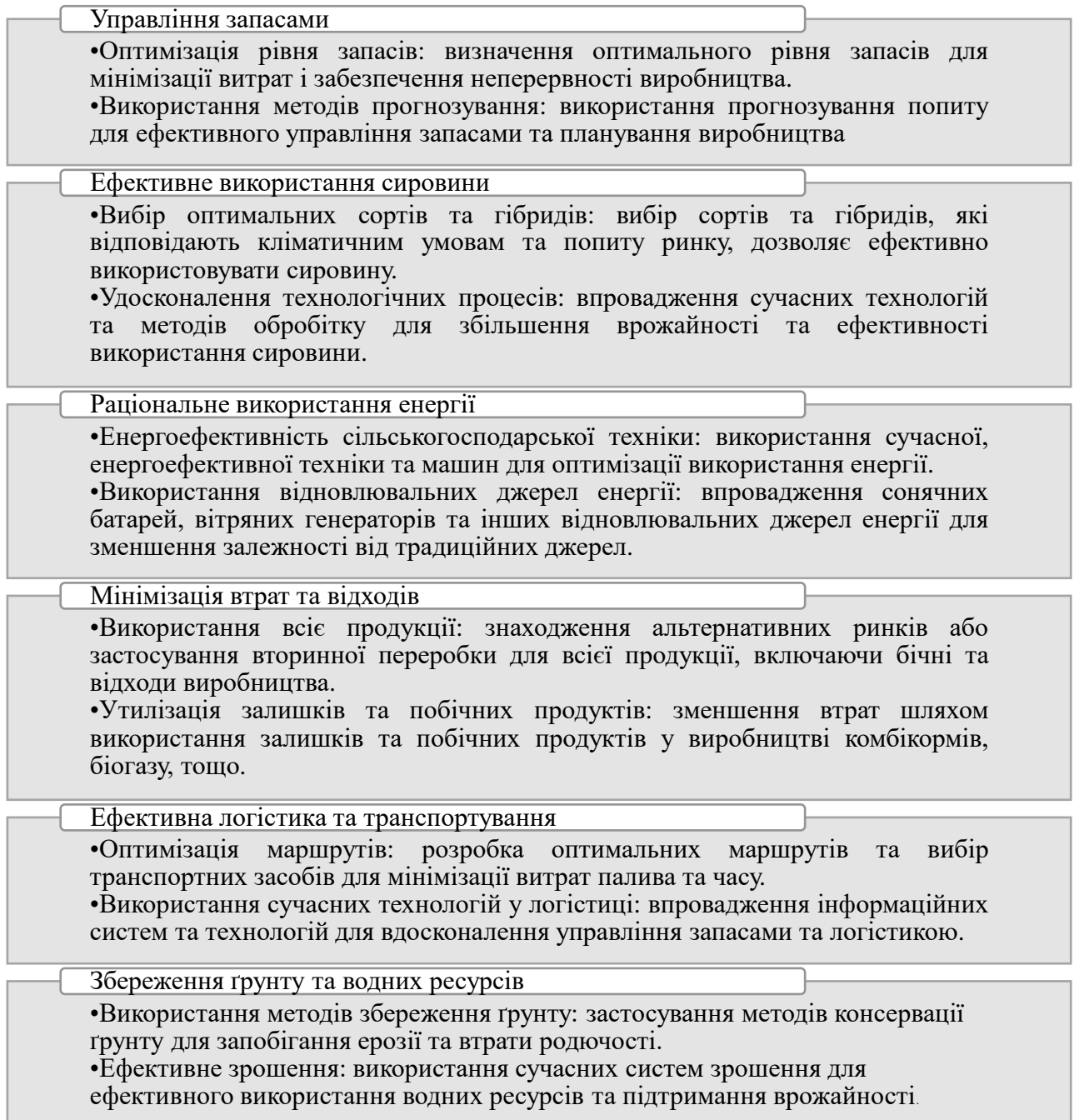


Рис. 1.2. Основні напрямки рационального використання запасів в підприємствах аграрному секторі

Джерело: [10, 11, 12, 13, 14]

Щодо значення ресурсів в діяльності підприємства, то тут ми приведемо лише незначну частину їх важливості і впливовості на функціонуванням та розвиток організації, акцентуючи увагу на виробничих ресурсах:

- ефективність виробництва: правильне використання ресурсів дозволяє підприємству виготовляти продукцію або надавати послуги з максимальною ефективністю;

- зниження витрат: раціональне використання ресурсів допомагає зменшити витрати підприємства і забезпечує оптимальне співвідношення між витратами та виробництвом;

- якість продукції: використання якісних матеріалів та технологій сприяє виробництву високоякісної продукції, що задовольняє потреби клієнтів та підвищує репутацію підприємства;

- інновації та розвиток: виробничі ресурси грають важливу роль у впровадженні нових технологій та інновацій, що дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним у динамічному ринковому середовищі.

Раціональне використання ресурсів у сільському господарстві вимагає комплексного підходу, що враховує технологічні, економічні та екологічні аспекти (рис. 1.3). Обґрунтуємо окремі складові комплексного підходу раціонального використання запасів

Сучасне обладнання та технології виробництва:

- облаштування сільськогосподарських машин та інструментів: використання сучасних технологій у виробництві та обробці ґрунту для підвищення продуктивності та зменшення витрат;

- автоматизація процесів: впровадження систем автоматизації для ефективного контролю та управління виробничими процесами.

Використання інновацій у сільському господарстві:

- генетичні технології та селекція: використання новітніх методів селекції для отримання сортів та гібридів, які більш ефективно використовують ресурси та мають високу врожайність;

- системи управління: впровадження систем IoT (Інтернет речей) для

моніторингу стану та управління всім господарством.

Оптимізація витрат:

- аналіз ефективності використання ресурсів: впровадження систем обліку та аналізу для оцінки ефективності використання ресурсів і витрат;
- збільшення рентабельності: застосування фінансових та бухгалтерських методів для підвищення рентабельності виробництва та максимізації прибутку.

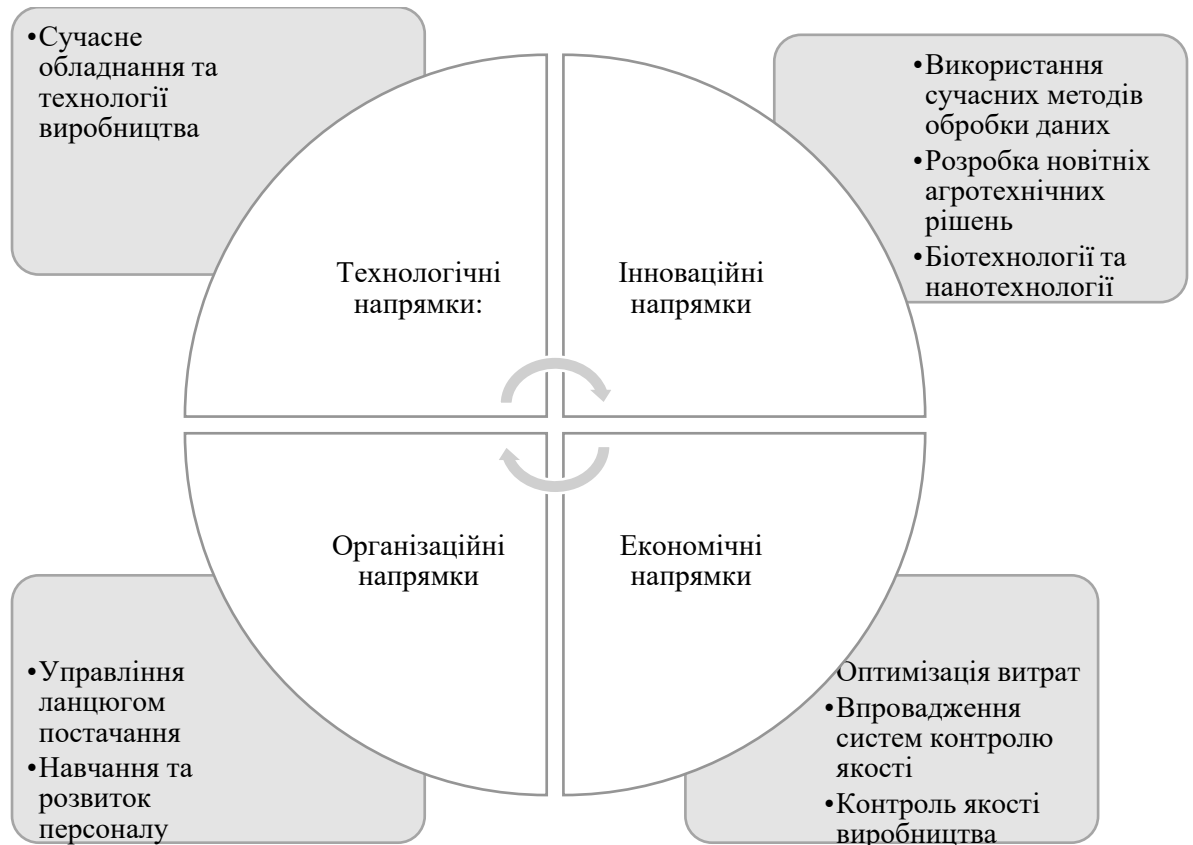


Рис. 1.3. Комплексний підхід до раціонального використання ресурсів підприємства

Джерело: [15,16,17]

Впровадження систем контролю якості:

- стандартизація продукції: впровадження стандартів якості та сертифікації для забезпечення якості сільськогосподарської продукції.

Контроль якості виробництва:

- застосування систем контролю та управління якістю для уникнення витрат на виробництві низькоякісної продукції.

Використання сучасних методів обробки даних:

- використання аналітичних інструментів та технологій Big Data для отримання більш точних та прогнозованих даних про виробництво.

Розробка новітніх агротехнічних рішень:

- застосування точного землеробства, де рішення приймаються на основі точних даних, збирається з сучасних технологій, таких як GPS та дрони.

Біотехнології та нанотехнології:

- розробка новітніх методів обробки ґрунту, захисту рослин та підвищення продуктивності за допомогою біотехнологій та нанотехнологій.

Управління ланцюгом постачання:

- оптимізація логістичних процесів: зменшення часу та витрат на транспортування та зберігання продукції;

- системи спільної поставки та збуту: формування альянсів та спільних ініціатив з іншими агропідприємствами для зменшення витрат на збут та постачання.

Навчання та розвиток персоналу:

- тренінги з ефективного використання ресурсів: навчання персоналу сучасним технологіям та методам, спрямованим на раціональне використання ресурсів;

- системи мотивації: впровадження систем стимулювання та мотивації персоналу для активного внесення в оптимізацію виробничих процесів.

Таким чином, організаційні, технологічні, інноваційні та економічні аспекти взаємодіють для створення комплексного підходу до раціонального використання запасів в аграрному секторі.

Особливу роль у складі цієї групи методів управління ресурсозбереженням відводиться енергоаудиту підприємства. Енергоаудит є оцінкою ефективності енергоспоживання на підприємстві, яка проводиться незалежними експертами. Ці експерти розробляють практичні рекомендації і заходи по ресурсозберіганню. У цьому полягає відмінності енергоаудиту від

енергообстеження. Останнє, у свою чергу, припускає тільки перевірку параметрів по енергоспоживанню на предмет відповідності нормативам.

Вибір тих або інших методів управління ресурсозбереженням пов'язаний з цілями організації. Основною метою ресурсозбереження є зростання прибутку за рахунок ресурсозбереження, підвищення якості продукції, зниження матеріаломісткості і енергоємності виробництва, скорочення виробничого циклу. Тепер виділимо і згрупуємо цілі управління ресурсозбереженням по сферах використання

Управління ресурсозбереженням у системі управління підприємством є відносно самостійною підсистемою (тобто цілісною системою для її елементів), що містить сукупність специфічних інструментів, правил, структурних органів, інформації і процесів, націлених на підготовку і забезпечення виконання планів ресурсозбереження. Під час управління ресурсозбереженням здійснюється обґрунтований вибір основних напрямів ресурсозбереження на підприємстві загалом і для кожної структурної одиниці зокрема; формування комплексних цільових програм, визначення і конкретизація завдань за цілями цих програм, визначення критеріїв і закріплення за виконавцями; встановлення календарних термінів проведення робіт за проектами; розрахунок потреби в ресурсах і розподіл їх по виконавцях [22, с. 123].

1.2. Вплив управління ресурсозбереженням на ефективність діяльності підприємства

Отримання результату та досягнення ефективності ресурсозбереження залежить від ефективності управління процесом ресурсозбереження, що носить всеохоплюючий характер комплексу заходів та повинен створювати максимальний ефект за короткий проміжок часу [23, с. 287]. Управління

ресурсозбереженням на підприємстві має важливий вплив на різні суб'єкти і може призводити до численних позитивних результатів (табл. 1.1)

Таблиця 1.1

Вплив управління ресурсозбереженням на ефективність діяльності підприємства

№ з/п	Суб'єкти впливу	Результат впливу
1	Підприємство-виконавець ресурсозберігаючих заходів	Ефективність операцій. Ресурсозберігаючі заходи можуть спрощувати технологічні процеси та підвищувати ефективність виробництва.
		Ефективність операцій. Ресурсозберігаючі заходи можуть спрощувати технологічні процеси та підвищувати ефективність виробництва.
2	Споживачі продукції	Зменшення цін. Оптимізація виробництва і зменшення витрат можуть призводити до зниження цін на продукцію, що є вигідним для споживачів.
		Якість продукції. Ресурсозберігаючі технології можуть покращувати якість продукції, що робить її більш привабливою для споживачів.
3	Торговельні партнери	Сталість постачань. Ефективне управління ресурсами може забезпечити сталість постачань, що є важливим для забезпечення надійності ланцюга постачань.
		Корпоративна відповідальність. Багато компаній враховують екологічні та соціальні аспекти в своїй стратегії, і тому співпраця з партнерами, які дотримуються ресурсозберігаючих практик, може бути важливим плюсом.
4	Працівники підприємства	Умови праці. Застосування ефективних технологій і ресурсозберігаючих заходів може покращити умови праці для співробітників, зменшуючи напруженість та покращуючи безпеку.
		Стійкість робочих місць. Зменшення витрат і підвищення конкурентоспроможності може призводити до більшої стабільності робочих місць.

Джерело: [24, с. 123].

Отже, управління ресурсозбереженням на підприємстві сприяє сталому розвитку, підвищує його конкурентоспроможність, зменшує вплив на довкілля та забезпечує різним суб'єктам численні переваги в економічному, екологічному та соціальному відношенні.

Обґрунтований вибір основних напрямів ресурсозбереження та формування комплексних цільових програм для підприємства вимагає

детального аналізу його особливостей, галузі діяльності, структури та ресурсних витрат (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2

**Структура комплексної цільової програми з управління
ресурсозбереженням на підприємстві**

№ з/п	Показники	Основне обґрунтування	Цільова програма
1	<i>Загальні напрями ресурсозбереження на підприємстві</i>		
1.1	Енерго-збереження	Зменшення енерговитрат сприятиме економії коштів та зниженню викидів парникових газів	1. Заміна застарілого обладнання на енергоефективне. 2. Впровадження систем моніторингу та управління енергоспоживанням. 3. Оптимізація роботи освітлення та кондиціонування.
1.2	Матеріало-збереження	Мінімізація втрат матеріалів дозволить економити ресурси та зменшувати витрати на закупівлю сировини	1. Впровадження системи контролю витрат сировини та відходів. 2. Оптимізація дизайну продукції для зменшення матеріальних витрат.
1.3	Водо-збереження	Зменшення споживання води покращить водоекологічні показники та знизить витрати на водопостачання.	1. Встановлення систем очищення води та рециркуляції води в технологічних процесах. 2. Моніторинг та контроль за витратами води.
2	<i>Структурні одиниці та їх завдання</i>		
2.1	Виробництво:	Оптимізація виробничих процесів дозволить зменшити енерговитрати та витрати сировини	1. Модернізація обладнання для підвищення енергоефективності. 2. Впровадження системи виробничого контролю та моніторингу.
2.2	Логістика та транспорт:	Оптимізація логістичних процесів дозволить зменшити транспортні витрати та викиди CO ₂ .	1. Використання екологічно чистих транспортних засобів. 2. Оптимізація маршрутів та складсько-логістичних процесів.
3	<i>Структурні одиниці та їх завдання</i>		
3.1	Адміністративний блок:	Ефективне управління ресурсами у внутрішніх процесах та інфраструктурі	1. Впровадження енергозберігаючих технологій у будівлях та офісному обладнанні. 2. Залучення персоналу до програм енергозбереження
3.2	Відділ екології та соціальної відповідальності:	Забезпечення дотримання екологічних та соціальних стандартів підприємства	1. Розробка та впровадження екологічних та соціальних стандартів. 2. Залучення співробітників до ініціатив з екології та соціальної відповідальності.

Отже, даний підхід дозволяє структуровано та системно розглядати проблеми ресурсозбереження на підприємстві, надавати конкретні завдання

для кожної структурної одиниці та визначати відповідальних виконавців. Регулярний моніторинг та аналіз даних допомагають виробляти корективи та досягати поставлених цілей.

Висновки до розділу 1.

1. Підкреслено, що під ресурсозбереженням на підприємстві розуміють наукову, виробничу, організаційну, комерційну та інформаційну діяльність підприємства, спрямовану на раціональне, комплексне використання й економне споживання всіх видів ресурсів, за умови одночасного зниження впливу на навколишнє середовище.

2. Відмічено, що на рівні окремого підприємства існує низка конкретних проблем, пов'язаних із ресурсозбереженням: недостатнє управління відходами, застаріле обладнання та технології, недостатня енергоефективність, невикористання відновлювальних ресурсів, неякісне управління ланцюгом постачання, брак системи моніторингу та контролю, відсутність стандартів та сертифікації.

3. Зауважено, що взаємодія різних видів виробничих ресурсів і їх правильне управління становлять основу успішної діяльності підприємства, сприяючи його стійкості та розвитку, зокрема: правильне використання ресурсів дозволяє підприємству виготовляти продукцію або надавати послуги з максимальною ефективністю, що задовольняє потреби клієнтів та підвищує репутацію підприємства.

4. Зазначено, що вибір тих або інших методів управління ресурсозбереженням пов'язаний з цілями організації, оскільки основною метою ресурсозбереження є зростання прибутку за рахунок ресурсозбереження, підвищення якості продукції, зниження матеріаломісткості і енергоємності виробництва, скорочення виробничого циклу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Однією з ключових характеристик фінансового стану підприємства є його здатність до забезпечення стабільності в довгостроковій перспективі. Сутність фінансової стійкості визначається не лише ефективним формуванням та розподілом фінансових ресурсів, але й їхнім раціональним використанням. Оцінка фінансової стійкості в якості критерію надійності надає можливість зовнішнім спостерігачам аналізу визначати потенційні можливості підприємства на тривалу перспективу.

Фінансова стійкість покликана відображати результати операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства, що надає важливу інформацію для потенційних інвесторів. Це оцінювання також відображає здатність підприємства виконувати свої зобов'язання перед кредиторами та нарощувати свій економічний потенціал в довгостроковій перспективі.

Зрозуміло, що фінансова стійкість не лише відбиває сучасний стан підприємства, але й є важливим показником його потенційної витривалості. Це, у свою чергу, визначає рівень довіри зовнішніх зацікавлених сторін та інвесторів, оскільки вони оцінюють не лише миттєві фінансові можливості, а й здатність підприємства пристосовуватися до змін у довгостроковій перспективі.

У цьому контексті, фінансова стійкість стає не лише індикатором стабільності, але й стратегічним інструментом, який визначає конкурентні переваги підприємства в довгостроковій грі на ринку. Такий підхід дозволяє підприємству не лише виконувати поточні зобов'язання, але і створювати фундамент для стійкого розвитку та реалізації стратегічних цілей в майбутньому.

Проведемо розрахунок і дамо оцінку рівня та динаміки відносних показників (коефіцієнтів), які характеризують фінансову стійкість підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Відносні показники оцінювання фінансової стійкості
підприємства за 2018 - 2022 рр.**

Показник	2018 р	2019 р	2020 р	2021 р	2022 р	Відхилення (+,-)
1. Коефіцієнт фінансової автономії	0,891	0,872	0,809	0,998	0,948	-0,050
2. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,109	0,128	0,191	0,002	0,052	+0,050
3. Коефіцієнт фінансового ризику	1,557	1,688	1,439	0,002	0,552	-0,228
4. Коефіцієнт фінансової стабільності	34,642	76,592	36,694	528,9	18,102	+0,228
5. Коефіцієнт поточних зобов'язань і забезпечень	0,109	0,128	0,191	0,002	0,0520	+0,518
6. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,642	0,746	0,444	0,599	0,731	+0,132
7. Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними	0,928	0,987	0,947	0,997	0,929	-0,068
8. оборотними коштами						
9. Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами	6,155	8,105	5,071	3,254	5,118	+1,864
10. Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	0,622	0,809	0,834	0,616	0,709	+0,093
11. Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	2,315	2,205	1,626	1,498	2,928	+1,430

Зазначені фінансові показники надають можливість здійснити розширений аналіз стану підприємства протягом досліджуваного періоду.

Коефіцієнт фінансової автономії у звітному році в порівнянні з базовим знизився на 0,050 в.п., відповідно, за це же період коефіцієнт концентрації позикового капіталу зріс на 0,050 в.п. Це вказує на зменшення ступеня фінансової незалежності компанії.

Спостерігається зростання коефіцієнта концентрації позикового капіталу з 0,002 в 2021 році до 0,052 в 2022 році. Це вказує на збільшення ролі позикового капіталу у фінансовій структурі компанії. Крім того, слід відмітити зростання коефіцієнта фінансового ризику з 0,002 в 2021 році до 0,552 в 2022 році. Це може вказувати на збільшення експозиції компанії до фінансових ризиків. Відзначається також зростання коефіцієнта фінансової стабільності з 528,9 в 2021 році до 18,102 в 2022 році, ще відмічається зростання коефіцієнта поточних зобов'язань і незначне зростання частки поточних зобов'язань у фінансовій структурі компанії.

Слід відміти збільшення коефіцієнта маневреності власного капіталу з 0,599 в 2021 році до 0,731 в 2022 році, що може вказувати на зростання гнучкості в управлінні власним капіталом. Спостерігається зменшення коефіцієнта забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами з 0,997 в 2021 році до 0,929 в 2022 році, вказуючи на незначне зниження даного показника. Також, спостерігається зростання коефіцієнта забезпеченості запасів власними оборотними коштами з 3,254 в 2021 році до 5,118 в 2022 році.

Значення коефіцієнта маневреності власних оборотних коштів показує, що на кінець базового року серед власних оборотних активів грошові кошти становили лише 61,6 %. У звітному році цей рівень знизився до 70,9 %. Отже, підприємство залишається фінансово стійким і стабільним.

За динамікою коефіцієнта співвідношення оборотних і необоротних активів підприємство підвищило рівень забезпеченості необоротних засобів оборотними коштами. Якщо в базовому році на 1 грн необоротних активів припадало 1,498 грн оборотних, то в звітному – 2,298 грн. Отже, за переважною більшістю відносних показників підприємство є фінансово стійким із позитивною динамікою, хоча за останній рік виявлена тенденція до зменшення фінансової автономії та збільшення ризику, проте відмічається збільшення фінансової стабільності та гнучкості в управлінні капіталом.

Фінансовий стан підприємства можна оцінити з огляду на його короткострокові та довгострокові перспективи. У короткостроковій

перспективі критерієм оцінки фінансового стану підприємства є його ліквідність і платоспроможність, тобто спроможність своєчасно і в повному обсязі розрахуватися за короткостроковими зобов'язаннями. Ліквідність підприємства в короткостроковому періоді визначається його можливостями покрити свої короткострокові зобов'язання (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка платоспроможності підприємство за 2018–2022 рр.

Показник	2018р.	2019р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення, (+,-)
Коефіцієнт загальної ліквідності	168,454	142,300	141,293	317,82	14,338	-303,482
Коефіцієнт поточної ліквідності	236,202	166,732	222,686	220,46	11,734	-208,726
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	111,340	96, 112	106,132	195,375	9,464	-185,911
Коефіцієнт покриття	4,556	7,225	8,542	3,264	6,021	+2,757

Результати проведеного аналізу дозволяють зробити наступні висновки:

- у 2021 році коефіцієнт загальної ліквідності становив 317,82, але в 2022 році різко впав до 14,338; відхилення цього показника вказує на суттєве погіршення ліквідності підприємства, така ситуація може бути зв'язаною зі зменшенням оборотних коштів або зі зростанням короткострокових зобов'язань;

- аналогічно до коефіцієнту загальної ліквідності, коефіцієнт поточної ліквідності також зменшився з 220,46 в.п. до 11,734 в.п., погіршення цього показника свідчить про те, що підприємство має велику кількість короткострокових зобов'язань, які важко покрити оборотними активами;

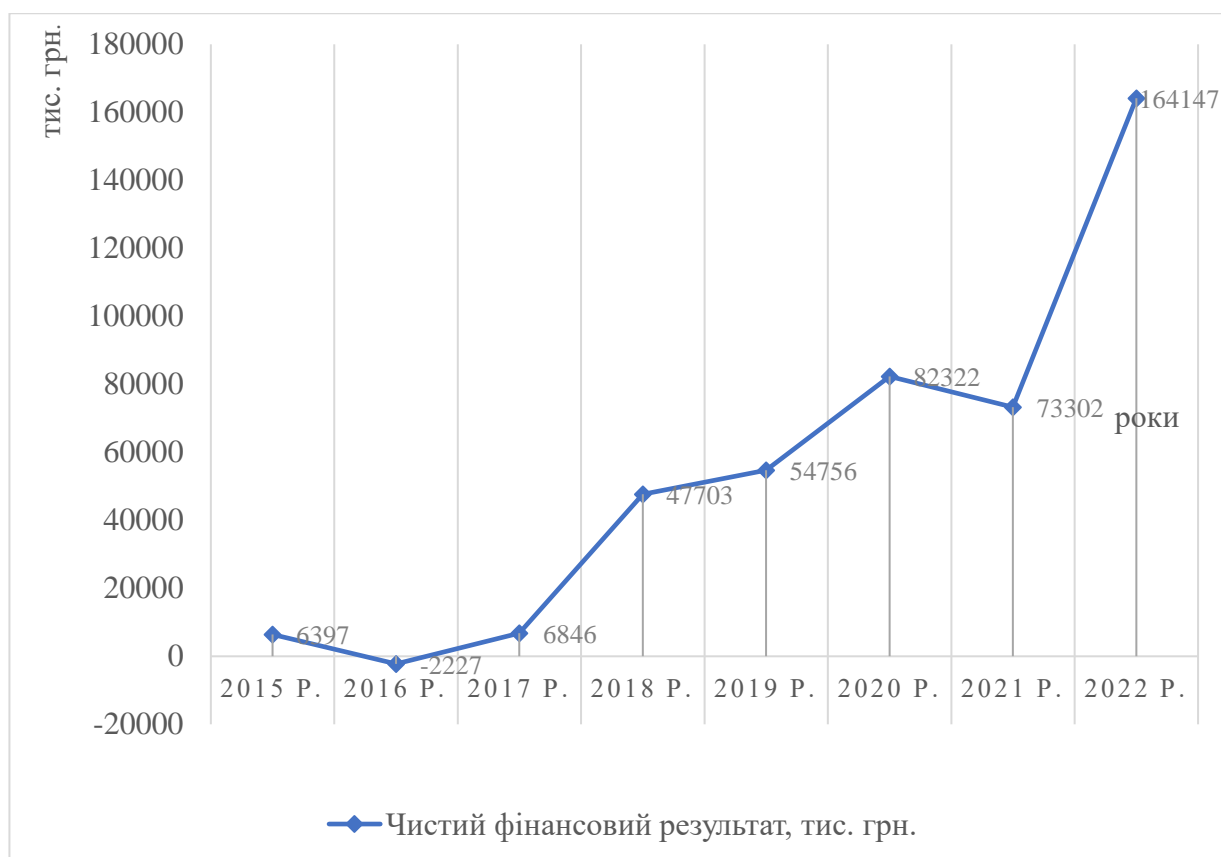
- слід відмітити, що фіксується зменшення коефіцієнта абсолютної ліквідності з 195,375 в.п. до 9,464 в. п., хоча значення показника вище нормативного, проте є динаміка до його зниження, яка спровокована значним зростання найбільш термінових зобов'язань.

Збільшення коефіцієнта покриття з 3,264 в.п. до 6,021в. п. є позитивним сигналом. Цей показник вказує на те, що підприємство здатне покривати свої зобов'язання з прибутку.

Незважаючи на зниження показників ліквідності, підприємство є досить фінансово стабільним та платоспроможним, проте підприємству потрібно звернути увагу на наступне:

- провести детальний аналіз структури активів та пасивів для визначення причин зниження ліквідності;
- розробити стратегії для збільшення оборотних активів та зменшення короткострокових зобов'язань;
- посилити фінансовий контроль та управління готівкою для запобігання подібним ситуаціям у майбутньому.

В умовах ринкової економіки основа економічного розвитку – прибуток, найважливіший показник ефективності роботи підприємства, джерело його життєдіяльності. Зростання прибутку створює фінансову основу для здійснення розширеного відтворення підприємства та задоволення соціальних і матеріальних потреб засновників і працівників. За рахунок прибутку виконуються зобов'язання підприємства перед бюджетом, банками та іншими організаціями. Прибуток є ключовим джерелом фінансів для підприємства. Збільшення прибутку забезпечує фінансову стійкість та здатність підприємства виконувати свої функції та зобов'язання. ростання прибутку дозволяє підприємствам створювати фінансові резерви, які можуть використовуватися для інвестицій у нові проекти, розширення виробництва чи покращення технологічного обладнання. Збільшення прибутку може призводити до виплати більших дивідендів для акціонерів та підвищення ринкової ціни акцій, що задовольняє інтереси засновників та інвесторів. Чистий фінансовий результат досліджуваного підприємства за період зображено на рис. 2.1.



- Рис. 2.2. Динаміка чистого фінансового результату Підприємство за 2015–2022 рр.

У перші роки спостерігалася певна нестабільність з позитивним результатом у 2015 році, але втратами у 2016 році. Це може бути пов'язано з економічними труднощами або стратегічними змінами на той час. Після втрат у 2016 році підприємство відновило свою прибутковість у 2017 році, а в 2018 році відзначилося значним ростом прибутку. Це може свідчити про ефективне впровадження стратегій, які призвели до значного покращення фінансового стану. Продовження позитивної тенденції з ростом чистого фінансового результату. Збільшення показника в 2020 році може бути пов'язане з успішними операціями, які забезпечили стабільність та прибуток. Знову значний зріст чистого фінансового результату у 2022 році, що свідчить про успіхи компанії. Ймовірно, цей рік відзначився успішними ініціативами, розширенням бізнесу або іншими позитивними факторами. Враховуючи ці різноманітні етапи, можна сказати, що підприємство демонструє здатність

адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та ефективно використовувати можливості для забезпечення сталого фінансового успіху.

2.2. Оцінка поточного стану ресурсного забезпечення підприємства

Ключовим фактором при оцінці фінансового стану підприємства є аналіз його майнового стану, який визначається інформацією, представленою у балансі або звіті про фінансовий стан. Майновий стан виявляється важливою характеристикою фінансів підприємства, охоплюючи аналіз складу, розташування, структури та динаміки його активів, власного капіталу і зобов'язань (табл. 2.3). Цей аналіз надає ретельний огляд фінансових ресурсів підприємства та взаємозв'язку між різними компонентами його фінансової структури.

Дані таблиці 2.3 дозволяють зауважити, загальне майно підприємства мало тенденцію до збільшення впродовж останніх п'яти років, досягнувши значного підвищення у 2022 році.

Необоротні активи підприємства зменшилися на 12708 в 2022 році порівняно з 2021 роком, що пов'язано з відчуженням та зносом основних засобів. Необоротні активи представлені насамперед основними засобами, вартість яких знизилася на 13808 тис. грн.

Оборотні активи виявили значне зростання (на 611351 тис. грн) у 2022 році, що зумовлено збільшенням обсягу запасів та дебіторської заборгованості. Запаси виявили тенденцію до зростання, з особливо великим приростом у 2022 році (на 10589 тс. грн). Поряд з позитивним трендом до зростання та зміцнення майнового стану підприємства, слід акцентувати увагу на значному зростанні поточної дебіторської заборгованості (на 81286 тис. грн). Зростання поточної дебіторської заборгованості в майні свідчить про погіршення стану розрахунків підприємства з дебіторами.

Таблиця 2.3

Динаміка майна підприємство за 2018 -2022 рр.

№ з/п	Вид активів (майна)	2018 р.	2019 р.	2020р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення, (+,)
	Майно – всього	296529	459346	545746	614744	912287	+297543
1.	Необоротні активи	121078	295328	270448	246073	232265	-12708
1.1	Основні засоби	120696	294946	270066	245691	231883	-13808
2.	Оборотні активи	296529	164018	275298	368671	680022	+611351
2.1	Запаси	78901	79777	68347	112940	123529	+10589
2.1.1	Виробничі запаси	273630	72686	60778	106268	117558	+11290
2.1.2	Незавершене виробництво	5260	7086	7562	6668	5964	-704
2.1.3	Готова продукція і товари	115	5	7	4	7	-3
2.3	Поточна дебіторська заборгованість	25409	1971	19151	26045	107331	+81286

Для оцінювання інформації пасиву скороченого аналітичного балансу використовують прийоми горизонтального і вертикального аналізу. Горизонтальний аналіз дозволяє визначити зміни в розмірах пасиву протягом певного періоду (зазвичай року) та вказати на тенденції. Це виконується шляхом порівняння різниці між розмірами пасивних статей за два або більше роки. Наприклад, якщо заборгованість збільшилася, це може свідчити про зростання зобов'язань компанії.

Вертикальний аналіз дозволяє визначити відносну частку кожної статті пасиву у загальній структурі пасиву. Це виражається у відсотках та допомагає виявити внутрішню структуру пасиву підприємства. Наприклад, якщо заборгованість становить велику частку усього пасиву, це може свідчити про велику залежність від кредитів.

**Динаміка та структура оборотних активів підприємство
за 2018–2022рр.**

Види активів (майна)	2018 р	2019р	2020 р	2021 р	2022 р	Відхилення (+, -)
Майно – всього	100	100	100	100	100	-
Необоротні активи	40,8	64,3	49,6	40,0	25,6	-16,5
Основні засоби	40,7	64,2	49,5	39,9	23,5	-14,3
Оборотні активи	59,2	35,7	50,4	60,0	74,4	+14,4
Запаси	50,1	17,4	12,5	18,4	25,4	+7,0
Виробничі запаси	48,2	15,8	11,1	17,3	6,0	-11,3
Незавершене виробництво	24,6	1,5	1,6	11,4	13,5	+2,1
Готова продукція і товари	0,04	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	-

Аналіз даних табл. 2.4. свідчить, що в структурі майна підприємства впродовж досліджуваного періоду більшу частку складали оборотні активи, так і в 2024 році вони становили 74,4%, щона 14,4% вище ніж в 2021 році. В структурі оборотних активів найбільшу питому вагу займають виробничі запаси дебіторська заборгованість. Заборгованість зросла, це зумовлено збільшенням затримками у виплаті покупцями.

Отже, підприємство зменшило свої необоротні активи, зокрема, основні засоби, але збільшило оборотні активи, такі як запаси. Підприємства різних форм власності, різних сфер діяльності мають у своєму розпорядженні певну суму фінансово-господарських засобів, які забезпечують здійснення господарського обороту. Правильність вкладення фінансових засобів в активи є однією з найважливіших ознак стійкості фінансового стану підприємства.

Зростання оборотних активів свідчить про розширення діяльності підприємства, однак дуже важливо, за рахунок яких статей відбувається приріст або зниження оборотних коштів.

Якщо, наприклад, за рахунок збільшення запасів, то це може свідчити про нарощування виробничого потенціалу, захист грошових активів від інфляції, а якщо за рахунок дебіторської заборгованості про недотримання договірної і дисципліни, несвоєчасне пред'явлення претензій по виникають

боргами, зростання невиправданої дебіторської заборгованості, що веде до нестабільності фінансового стану підприємства.

Результати горизонтального і вертикального аналізу джерел формування капіталу (табл. 2.5) свідчать про наявність переважно позитивних ознак і тенденцій у майновому стані підприємства за інформацією пасиву балансу.

Таблиця 2.5

Пасив скороченого аналітичного балансу підприємства за 2018 – 2022рр.

№ з/п	Вид джерел формування капіталу	2018р.	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення, (+,-)
	Джерела формування капіталу – всього	417607	489346	545746	614744	912287	+297543
1.	Власний капітал	417312	448434	543117	613584	864530	+250946
1.1	Додатковий капітал	369609	393678	460795	540282	700384	+160102
2.	Довогострокові зобов'язання і забезпечення	-	-	-	-	330	+330
3.	Зобов'язання і забезпечення	295	10912	2629	1160	47427	+46264
3.1	Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	105	10628	2398	936	46519	-45583

Отже, шляхи зміцнення майнового стану підприємства пов'язані насамперед з удосконаленням управління насамперед кредиторською та дебіторською заборгованістю.

Фінансові результати діяльності підприємства характеризуються сумою отриманого прибутку і рівнем рентабельності. Прибуток підприємства отримують головним чином від реалізації продукції, а також від інших видів діяльності (здача в оренду основних фондів, комерційна діяльність на фондових і валютних біржах і т.д.). Динаміка фінансових результатів відображено у табл. 2.6.

Динаміка фінансових результатів підприємство у 2018–2022 рр.

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	Відхилення (+,-)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	115744	148859	168658	129215	269805	+140590
Інші операційні доходи, тис. грн	18755	6326	8999	7046	7159	+113
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	52081	58176	63693	33692	67960	+34268
Чистий фінансовий результат, тис. грн	47703	54756	82322	73302	164147	+90845

Аналіз динаміки доходів підприємства у 2018–2022 рр. показав, що найбільшу частку доходів займає чистий дохід від реалізації продукції. Доходи від реалізації порівняно з 2021 роком зріс на 140590 тис. грн. Спостерігається тенденція до зростання інших операційних доходів на 113 тис. грн. Загальна тенденція показує невеликий ріст інших операційних доходів, але цей ріст не є значущим у порівнянні з іншими фінансовими показниками.

Серед витрат 99,4 % становить собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг). Це зумовлено виробничим напрямом діяльності підприємства. Собівартість продукції за досліджуваний період зросла на - 34268 тис. грн, така тенденція собівартості продукції зумовлено звуженням діяльності підприємства.

В сучасних умовах особливої вагомості набувають доходи отримані підприємством, але отримання доходу, автоматично це не означає отримання прибутку, тому тільки в порівнянні з витратами, ми можемо дати оцінку результативності діяльності підприємства. На рис. 2.2 відображена динаміка доходу Підприємство від реалізації продукції робіт та послуг і собівартості продукції, як вагової складової загальних товариства.

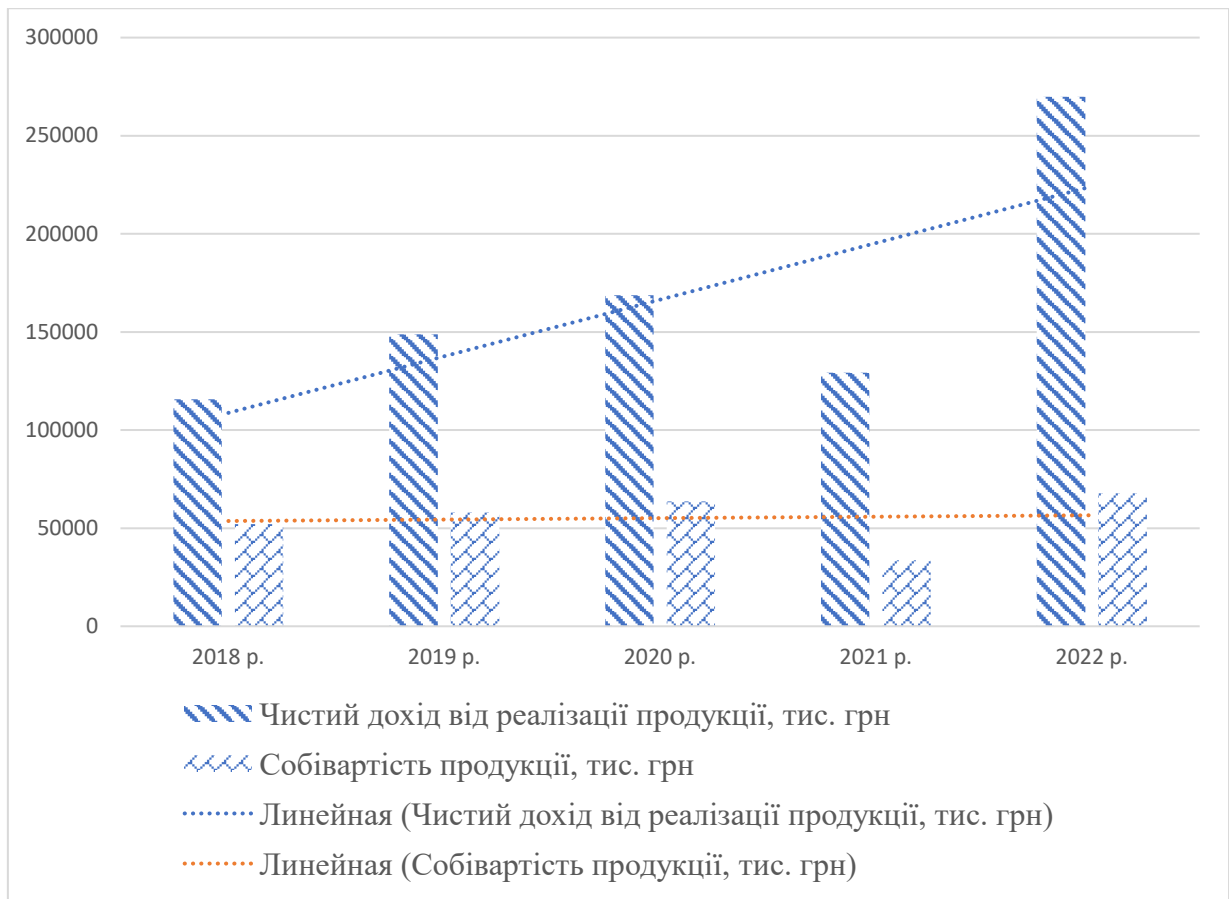


Рис. 2.2. Динаміка доходу від реалізації продукції та собівартості продукції Підприємство за 2018–2022 рр.

Серед витрат 99,4 % становить собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг). Це зумовлено виробничим напрямом діяльності підприємства. Собівартість продукції за досліджуваний період зросла значно коливалася та, в основному, зумовлена ростом закупівельних цін.

Зведена, динаміка фінансових показників свідчить про успішне розвиток підприємства, зокрема в 2022 році, коли було зафіксовано значне зростання чистого доходу та фінансового результату. Отже, своєчасне дослідження наявних аналітичних характеристик дає змогу оперативно враховувати зміни в складі та структурі ресурсного забезпечення підприємства з метою обґрунтування системи заходів щодо поліпшення фінансового стану та впровадження системи ресурсозбереження в підприємстві

2.3. Оцінка базових елементів ресурсного потенціалу підприємства

Забезпечення раціонального використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств вимагає проведення якісних змін у структурі та складі ресурсів, а також оптимізації їх ефективного управління. Підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств передбачає налагодження раціонального використання та управління цими ресурсами.

Формування системи управління економічним (включаючи ресурсний) потенціалом підприємства залежить від різноманітних факторів, включаючи:

- Ефективну систему фінансування: впровадження ефективної системи фінансування, що сприяє стабільності та забезпечує належні ресурси для розвитку.

- Плани диверсифікації: розробка планів для розширення та різноманітності бізнесу, що допомагає оптимізувати використання різних ресурсів.

- Ефективну виробничу систему: організація виробничих процесів так, щоб забезпечити оптимальне використання ресурсів.

- Можливість залучення зовнішніх інвестицій: створення умов для повертання зовнішніх інвестицій для підтримки розвитку.

- Мотивацію персоналу: застосування систем мотивації для стимулювання ефективності персоналу.

- Стратегічний контроль та аналіз: впровадження стратегічної системи контролю та аналізу, що допомагає відстежувати та оцінювати використання ресурсів.

- Ефективну облікову політику: встановлення ефективної системи обліку для точності та прозорості фінансових операцій.

- Систему збуту: розвиток ефективної системи збуту для максимізації прибутку від реалізації продукції.

- Конкурентоспроможний персонал: забезпечення наявності

кваліфікованого та конкурентоспроможного персоналу.

Ресурсний потенціал підприємства формується від моменту його створення. Процес формування ресурсного потенціалу полягає в ідентифікації наявних ресурсів, їх структуризації та впорядкуванні організаційних форм для ефективного використання. Важливою умовою успішної діяльності підприємства є створення оптимального за складом та обсягом ресурсного потенціалу. Метод складання профілю середовища за допомогою даного методу експертним шляхом оцінено відносну значущість для підприємства кожного окремого фактора середовища. Оцінка проведемо у спеціальній таблиці (табл. 2,7.).

Таблиця 2.7

**Складання і оцінка профілю середовища підприємства
підприємство за 2023 рік**

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

На основі проведеного аналізу підприємство може сформулювати стратегічні плани та приймати рішення, спрямовані на максимізацію переваг та зменшення ризиків у змінному середовищі. Аналіз може бути використаний для коригування стратегій управління та планування на майбутнє. За графою «Г», всі фактори в розрізі середовищ проранжуємо за значущістю для підприємства – від найбільш до найменш значущого (рис.2.3).

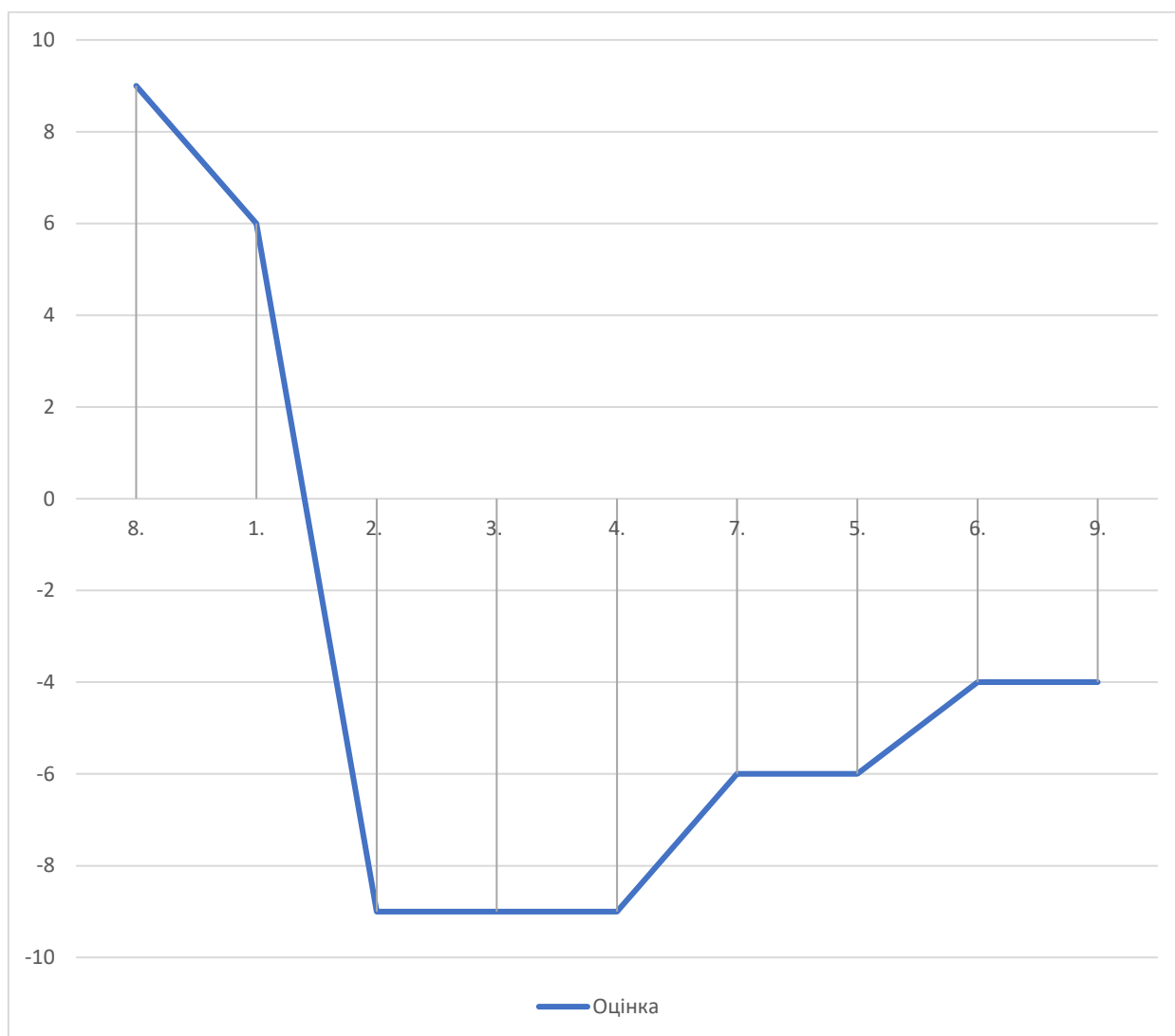


Рис.2.3. Ранжування факторів значимості для ресурсного середовища підприємства за 2022 рік

Створення ефективної системи управління ресурсним потенціалом сільськогосподарських підприємств починається з обґрунтування місії. Місія визначає глобальну мету господарської діяльності підприємства, визначає

його суспільну роль та обґрунтовує власні інтереси. Наступним етапом є формування цілей господарської діяльності.

В табл. 2.8. сформовано головні цілі підприємства відносно формування ресурсного потенціалу підприємства.

Таблиця 2.8.

**Цілі управління та формування ресурсного потенціалу
підприємства на 2024 рік**

Назва цілі	Характеристика
Розвиток інновацій	Впровадження новітніх технологій та методів для підвищення ефективності виробництва. Створення інноваційних продуктів та послуг для розширення ринкової присутності.
Сталість екологічності	Зменшення негативного впливу виробництва на навколишнє середовище. Впровадження екологічно чистих технологій та методів виробництва.
Розвиток партнерств	-Укладання стратегічних партнерських угод для спільного розвитку та обміну ресурсами. Збільшення обсягів співпраці з постачальниками, партнерами та дистриб'юторами.
Забезпечення якості	Впровадження системи управління якістю для забезпечення стандартів та вимог клієнтів. Постійне вдосконалення процесів виробництва та контролю якості продукції.
Ефективний менеджмент	Здійснення діяльності, спрямованої на благо суспільства та підтримку соціальних ініціатив. Забезпечення безпеки та комфорту працівників, розвиток соціальних програм та сприяння розвитку місцевих громад.

Ці нові цілі розширюють фокус підприємства на інноваційний розвиток, екологічну сталість, партнерства, якість продукції та соціальну відповідальність. Ці аспекти доповнюють попередні цілі, створюючи більш повний образ стратегічного напрямку розвитку підприємства на 2024 рік.

Управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств вимагає систематичної реалізації процедур і підходів, спрямованих на оцінку виконаних завдань і робіт, а також їхньої сукупності для подальшого удосконалення. Отже, проведення аналізу зовнішнього середовища дозволяє керівництву отримувати повну інформацію про стан підприємства на ринку і

контролювати зовнішні сигнали для своєчасного виявлення потенційних загроз

SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) допомагає визначити внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на організацію. У випадку ресурсозбереження аграрного підприємства, такий аналіз може виглядати наступним чином (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз ресурсозбереження підприємства за 2023 рік

<i>Сильні сторони (Strengths)</i>	<i>Слабкі сторони (Weaknesses)</i>
1. Використання сучасних технологій та обладнання.	1. Старе чи застаріле обладнання.
2. Досвідчений та освічений персонал.	2. Недостатня ефективність управління запасами.
3. Системи контролю якості та сертифікації.	3. Низька автоматизація процесів.
4. Висока виробнича потужність.	4. Великі втрати сировини та відходи.
5. Ефективна логістика та транспортна інфраструктура.	5. Недостатнє використання відновлювальних джерел енергії.
<i>Можливості (Opportunities)</i>	<i>Загрози (Threats)</i>
1. Використання відновлювальних джерел енергії.	1. Зміни в кліматичних умовах.
2. Розвиток програм енергоефективності.	2. Конкуренція на ринку.
3. Впровадження сучасних систем контролю якості.	3. Зростання вартості енергії.
4. Партнерство з фермерськими спілками та організаціями.	4. Зміни в законодавстві щодо виробництва та екології.
5. Використання точного землеробства та сучасних агротехнічних рішень.	5. Нестійкість цін на ресурси та продукцію.

Цей аналіз допоможе підприємству об'єктивно оцінити свої внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози, що можуть впливати на ефективність ресурсозбереження. На основі цього аналізу підприємство може розробити стратегії для максимізації своїх переваг та використання можливостей, а також для зменшення слабкостей та вирішення проблем, що створюють загрози.

Висновки до розділу 2.

1. Підкреслено, що коефіцієнт фінансової автономії у звітному році в порівнянні з базовим знизився на 0,050 в.п., відповідно, за це же період коефіцієнт концентрації позикового капіталу зріс на 0,050 в.п. Це вказує на зменшення ступеня фінансової незалежності компанії. Спостерігається зростання коефіцієнта концентрації позикового капіталу з 0,002 в 2021 році до 0,052 в 2022 році. Це вказує на збільшення ролі позикового капіталу у фінансовій структурі компанії. Крім того, слід відмітити зростання коефіцієнта фінансового ризику з 0,002 в 2021 році до 0,552 в 2022 році. Це може вказувати на збільшення експозиції компанії до фінансових ризиків. Відзначається також зростання коефіцієнта фінансової стабільності з 528,9 в 2021 році до 18,102 в 2022 році, ще відмічається зростання коефіцієнта поточних зобов'язань і незначне зростання частки поточних зобов'язань у фінансовій структурі компанії.

2. Відмічено, що незважаючи на зниження показників ліквідності, підприємство є досить фінансово стабільним та платоспроможним, проте підприємству потрібно звернути увагу на наступне: провести детальний аналіз структури активів та пасивів для визначення причин зниження ліквідності; розробити стратегії для збільшення оборотних активів та зменшення короткострокових зобов'язань; посилити фінансовий контроль та управління готівкою для запобігання подібним ситуаціям у майбутньому.

3. Дані аналізу дозволяють зауважити, загальне майно підприємства мало тенденцію до збільшення впродовж останніх п'яти років, досягнувши значного підвищення у 2022 році. Необоротні активи підприємства зменшилися на 12708 в 2022 році порівняно з 2021 роком, що пов'язано з відчуженням та зносом основних засобів. Необоротні активи представлені насамперед основними засобами, вартість яких знизилася на 13808 тис. грн. Оборотні активи виявили значне зростання (на 611351 тис. грн) у 2022 році, що зумовлено збільшенням обсягу запасів та дебіторської заборгованості.

4. Підкреслено, що аналіз динаміки доходів підприємства у 2018–2022

рр. показав, що найбільшу частку доходів займає чистий дохід від реалізації продукції. Доходи від реалізації порівняно з 2021 роком зріс на 140590 тис. грн. Спостерігається тенденція до зростання інших операційних доходів на 113 тис. грн. Загальна тенденція показує невеликий ріст інших операційних доходів, але цей ріст не є значущим у порівнянні з іншими фінансовими показниками.

5. Зазначено, що створення ефективної системи управління ресурсним потенціалом сільськогосподарських підприємств починається з обґрунтування місії. Місія визначає глобальну мету господарської діяльності підприємства, визначає його суспільну роль та обґрунтовує власні інтереси. Наступним етапом є формування цілей господарської діяльності.

6. Підкреслено нові цілі, що розширюють фокус підприємства на інноваційний розвиток, екологічну сталість, партнерства, якість продукції та соціальну відповідальність. Ці аспекти доповнюють попередні цілі, створюючи більш повний образ стратегічного напрямку розвитку підприємства на 2024 рік.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

3.1. Визначення перспектив щодо вдосконалення управління ресурсозбереженням підприємства

Для визначення перспектив щодо вдосконалення управління ресурсозбереженням підприємства, слід враховувати різноманітні аспекти його діяльності та контексту, в якому воно працює. Нижче наведено кілька ключових перспектив, які можуть бути розглянуті:

1. Впровадження новітніх технологій. Аналіз та впровадження сучасного обладнання: підприємство може вивчити ринок новітнього обладнання та технологій, спрямованих на ресурсозбереження, і впроваджувати їх у свої процеси.

2. Оптимізація виробничих процесів. Аудит та оптимізація виробничих ланцюгів: проведення аудиту виробничих процесів для виявлення ефективних та неефективних етапів, а також подальша оптимізація для зменшення втрат ресурсів.

3. Система моніторингу та аналізу. Впровадження системи моніторингу витрат та ресурсів: створення системи, яка надає детальну інформацію щодо використання ресурсів, щоб можна було вчасно реагувати та коригувати стратегії.

4. Енергоефективність та відновлювальні джерела. Використання відновлювальних джерел енергії: вивчення можливостей використання відновлювальних джерел енергії для зменшення витрат та викидів.

5. Культура сталого виробництва. Залучення персоналу: забезпечення участі персоналу у впровадженні культури сталого виробництва, включаючи навчання та створення свідомості.

6. Стандарти та сертифікація. Дотримання стандартів ресурсозбереження: впровадження стандартів та отримання сертифікацій, що підтверджують високий рівень ресурсозбереження.

7. Стратегічне партнерство. Співпраця з іншими підприємствами та організаціями: розвиток стратегічних партнерств з організаціями, які спеціалізуються на ресурсозбереженні, для обміну найкращими практиками та ресурсами.

8. Системи винагородження та стимулювання. Мотиваційні програми: розробка систем винагородження та стимулювання для працівників, які активно приймають участь у ресурсозбереженні.

9. Інновації та дослідження. Інвестиції в дослідження та розробки: залучення фінансування для інноваційних досліджень та впровадження новаторських рішень.

Ці перспективні шляхи можуть бути адаптовані під конкретні умови та потреби підприємства, тому ключовим є постійний моніторинг та аналіз результатів для ефективного впровадження стратегій та досягнення поставлених цілей.

Зважаючи на розглянуті перспективи щодо вдосконалення управління ресурсозбереженням підприємства, розглянемо конкретні шляхи реалізації для кожної з них (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Рекомендовані шляхи реалізації управління ресурсозбереженням підприємства в 2024 році

Напрямок удосконалення	Шлях реалізації
Впровадження новітніх технологій	<p>Шлях 1: Провести аудит інновацій на ринку обладнання та технологій для сільськогосподарського сектору. Підібрати та впровадити сучасні сільськогосподарські машини та інструменти, які ефективно використовують ресурси та мають низький вплив на навколишнє середовище.</p> <p>Шлях 2: Запровадити систему моніторингу та аналізу роботи обладнання з використанням IoT-технологій. За допомогою сенсорів та з'єднання з хмарними платформами, перевіряти ефективність роботи обладнання, щоб вчасно виявляти і усувати можливі несправності.</p>

Продовження таблиці 3.1

1	2
Оптимізація виробничих процесів	<p>Шлях 1: Провести Lean-аналіз виробництва та розробити програму поступової оптимізації процесів, виявляючи та усуваючи зайві етапи, запускаючи програму постійного покращення.</p> <p>Шлях 2: Впровадження системи автоматизованого управління запасами та виробництвом (наприклад, системи ERP). Це дозволить оптимізувати виробничі процеси, планувати постачання та використовувати матеріальні ресурси ефективніше.</p>
Система моніторингу та аналізу	<p>Шлях 1: Впровадження системи віддаленого моніторингу енергоспоживання та витрат сировини. Застосування сучасних систем IoT для збору та аналізу даних з виробничого процесу та ресурсного споживання.</p> <p>Шлях 2: Встановлення програмного забезпечення для аналізу та моніторингу витрат ресурсів, яке надає можливість регулярного аналізу та створення звітів для прийняття управлінських рішень.</p>
Енергоефективність та відновлювальні джерела	<p>Шлях 1: Перехід на використання відновлювальних джерел енергії, таких як сонячні панелі або вітрові турбіни, для забезпечення електроенергії для виробничих потреб.</p> <p>Шлях 2: Впровадження енергозберігаючих технологій, таких як LED-освітлення, енергоефективні системи кондиціонування та теплові насоси.</p>

Ці конкретні шляхи можуть служити основою для розробки стратегій та дій підприємства в напрямку вдосконалення управління ресурсозбереженням. Важливо пам'ятати про постійний моніторинг та адаптацію стратегій з урахуванням змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Підприємство взаємодіє із зовнішнім оточенням в умовах щільних взаємовідносин, і важливо зазначити, що збільшення обсягів виробничих, фінансових інвестиційних ресурсів само по собі не завжди гарантує його ефективне функціонування. Значущим є ефективна організація процесів залучення та використання у господарській діяльності всіх компонентів його ресурсного забезпечення. Запропонуємо методику для розробки сценаріїв його розвитку. В ході проведеного аналізу були визначені основні фактори, які мають вплив на розвиток підприємства (табл. 3.2). Це допоможе підприємству легше аналізувати та приймати рішення з урахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів.

Зазначені фактори включають, але не обмежуються, економічні та фінансові умови, ринкову конкуренцію, технологічний прогрес, законодавчі та регуляторні зміни. Важливим є також аналіз внутрішніх факторів, таких як корпоративна культура, ефективність управління, та спроможність адаптації до змін. Дослідження показує, що успішне підприємство повинне не лише ефективно використовувати ресурси, а й постійно адаптуватися до змін у своєму оточенні, максимізуючи можливості та зменшуючи ризики. У цьому контексті, методика, яку пропонується підприємству, спрямована на систематизацію та оптимізацію усіх аспектів ресурсного забезпечення для досягнення високої ефективності та стійкості підприємства в змінному середовищі.

Таблиця 3.1

Рекомендований аналіз факторів впливу на ресурсне забезпечення підприємства в 2024 рік

Фактори	Характер впливу	Ступінь впливу
1	2	3
1. Система управління, що сприяє оптимізації використання ресурсів	Негативний	Високий
2. Спроможність виявлення та усунення внутрішніх неефективностей	негативний	високий
3. Спроможність виявлення та усунення внутрішніх неефективностей	негативний	помірний
4. Розвиток системи стимулювання працівників для сприяння інновацій.	позитивний	помірний
5. Високий рівень кваліфікації персоналу	негативний	
6. Система навчання та розвитку для підвищення кваліфікації	негативний	помірний
7. Оптимізація технологічних процесів для раціонального використання ресурсів	негативний	високий
8. Впровадження енергоефективних рішень.	негативний	високий
9. Розробка стабільної фінансової стратегії	негативний	помірний
10. Здатність до ефективного управління фінансовими ресурсами	негативний	високий
11. Стабільність кадрового потоку та висока привабливість роботодавця	негативний	високий
12. Реалізація програм соціальної відповідальності на підприємстві.	позитивний	високий
13. Розвиток партнерства з громадськістю та місцевими органами влади	позитивний	помірна

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
14.Диверсифікація виробництва для зменшення впливу ризиків зміни попиту	негативний	високий
15.Розробка довгострокової стратегії розвитку	негативний	високий
16.Систематичне оновлення стратегічних цілей підприємства	негативний	помірний
17.Впровадження зелених технологій та практик у виробничих процесах.	негативний	помірний
18.Дотримання екологічних стандартів та взаємодія з організаціями з охорони навколишнього середовища	позитивний	високий

При аналізі факторів, взято до уваги природно-кліматичні, екологічні, соціальні умови, ресурсне забезпечення, соціальний стан підприємства тощо. За результатами аналізу виявлено ключові негативні причини, які впливають на діяльність підприємства, оцінку яких здійснено за 10-бальною шкалою (рис. 3.1).

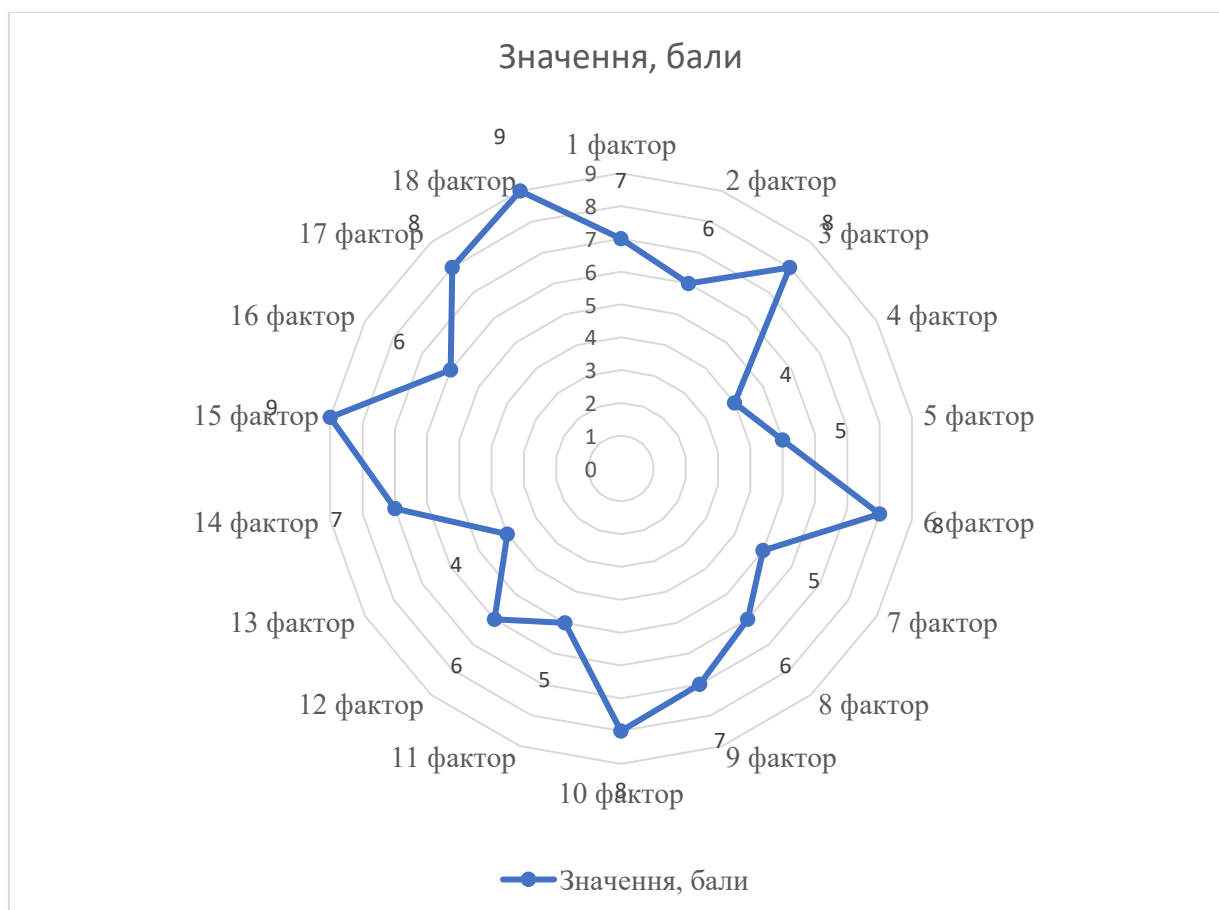


Рис. 3.1. Ключові фактори впливу на ресурсне забезпечення підприємства в 2024 рік

В умовах жорсткої конкуренції, швидкого розвитку науково-технічного прогресу та нестабільності зовнішнього середовища ускладнюються процеси управління підприємством. Внаслідок цього змінюються технології та інструменти, які господарюючий суб'єкт використовує для оцінки поточного стану та розробки ефективних стратегій майбутнього розвитку. Один із найважливіших таких інструментів - вибір методів оцінки ефективності, які дозволяють проводити оцінку результатів не лише діяльності підприємства, але й умов для його реалізації, необхідних для стабільного розвитку підприємства. Успішне функціонування підприємства значною мірою визначається тим, наскільки раціонально та результативно використовується ресурсне забезпечення в конкретних умовах.

Нами також пропонується впровадити систему стимулювання працівників за раціональне використання ресурсів підприємства. При впровадженні системи стимулювання працівників за ресурсозбереження на підприємстві можна використовувати різноманітні підходи. Нижче приведений приклад програми мотивації на прикладі енергозбереження на виробничому підприємстві з числовими даними (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Проект програми мотивації на прикладі енергозбереження в 2024 році

Показники	Характеристика елемента	
Мета програми	Зменшення споживання електроенергії та води на підприємстві для зниження екологічного впливу та економії коштів.	
Етапи програми	Аналіз та постановка завдань	1.Визначення базових показників енергоспоживання та водоспоживання за попередній період. 2.Встановлення конкретних цілей зменшення споживання (наприклад, зменшення електроенергії на 10%, води на 15% за рік).
	Система вимірювань та обліку:	1.Встановлення сучасних засобів обліку енергії та води. 2.Щоденне вимірювання та реєстрація споживання.
	Свідомість та навчання	1.Проведення тренінгів для персоналу з методів енергозбереження та водозбереження. 2.Регулярне інформування працівників про досягнення та виклики.

Продовження таблиці 3.3

1	2	3
	Створення системи стимулювання:	1.Встановлення премій за досягнення конкретних цілей. Наприклад, премія працівникам, які досягли зменшення енергоспоживання на 5% над цільовим показником. 2.Введення системи бонусів за ідеї та пропозиції з енергозбереження.
	Моніторинг та аналіз результатів:	1.Постійний моніторинг показників споживання. 2.Регулярний аналіз результатів програми та коригування цілей, якщо необхідно.
Умовний приклад застосування пропоного методу	Базовий рівень споживання електроенергії (місяць 1): 100,000 кВтг. Цільовий рівень зменшення (місяць 12): 90,000 кВтг.	1.Працівник А досяг цілі та отримав премію в розмірі 5000 грн. 2.Працівник Б також вніс вагому ідею з енергозбереження і отримав бонус в розмірі 2000 грн.

Цей підхід дозволяє створити конкурентну атмосферу та стимулювати працівників до активної участі у програмі ресурсозбереження.

Наступним кроком до ресурсозбереження є впровадження органічного землеробства. Органічне землеробство - це система вирощування рослин та тварин, яка базується на використанні природних методів та ресурсів, і виключає використання синтетичних хімічних речовин, ГМО (генетично модифікованих організмів) та інших штучних елементів. Органічне землеробство спрямоване на створення екологічно чистої та стійкої системи вирощування продуктів, зниження впливу на довкілля та забезпечення високої якості продукції. Сертифіковані органічні продукти часто позначаються спеціальним логотипом, що свідчить про відповідність вимогам органічного виробництва.

Розглянемо проект програми впровадження органічного землеробства на досліджуваному підприємстві (табл. 3.4).

Проект впровадження органічного землеробства на підприємстві в 2024р.

Показники	Характеристика елемента	
Аналіз ґрунтів та обрання культур	1.Проведення детального аналізу ґрунтів на підприємстві для вибору оптимальних культур для органічного вирощування. 2.Врахування попиту ринку на органічні продукти та визначення популярних культур (наприклад, органічне зерно, овочі, фрукти)	
Вибір методів органічного вирощування	1.Використання природних добрив та відсутність хімічних пестицидів. 2.Запровадження біологічного контролю за шкідниками та хворобами.	
Облаштування органічних площ:	1.Відведення окремих ділянок для органічного вирощування. 2.Використання компосту та натуральних добрив для підживлення ґрунту.	
Запровадження системи обліку та сертифікації:	1.Запуск системи обліку всіх використовуваних речовин та методів. 2.Отримання сертифікатів органічного виробництва для продукції.	
Обчислення ефективності:	1.Вимірювання врожаю та якості продукції (наприклад, кількість врожаю зернових або вага овочів). 2.Розрахунок витрат на виробництво (посів, обробіток, добрива).	
Порівняння з іншими методами вирощування:	1.Порівняння вартості та якості продукції з органічного та звичайного вирощування. 2.Обчислення економічної ефективності впровадження органічного землеробства.	
Умовний приклад застосування пропоного методу	Базовий рік (звичайне землеробство):	Вартість виробництва: \$100,000. Врожайність: 10 тонн зерна.
	Органічне землеробство (після впровадження):	Вартість виробництва (з урахуванням органічних добрив та біологічного контролю): \$120,000. Врожайність: 8 тонн зерна (зменшення, але покращена якість).
	Результат:	Якість органічної продукції привертає нових покупців, що платять премію за органічні товари. Збільшення прибутку на 15% через вищі ціни на продукцію та попит на органічні товари.

Цей підхід дозволяє підприємству використовувати позитивні сторони органічного землеробства, отримуючи не лише екологічні, але й економічні переваги.

Проведений аналіз діяльності підприємства дозволяє порекомендувати технології зменшення механічного впливу на ґрунт що сприятиме відродження природної родючості ґрунту, підвищення урожайності сільськогосподарських культур, зменшення таким чином виробничих витрат підприємства.

Використана нами система обробітку ґрунту отримала назву no-till і представляє собою технологію збереження ґрунту, яка виключає будь-який обробіток та залишає залишки рослин на поверхні ґрунту.

Отже, no-till технологія обробітку ґрунту стане основною складовою частиною ґрунтозахисного землеробства на підприємстві, здатною призупинити деградацію ґрунтів, що виникає внаслідок надто інтенсивного та виснажливого обробітку. Важливо відзначити, що в системі обробітку ґрунту за технологією no-till основна увага приділяється формуванню раціональних сівозмін, враховуючи стратегію розвитку конкретного сільськогосподарського підприємства. Така сівозміна, що базується на принципах no-till, передбачає послідовне чергування дводольних та однодольних сільськогосподарських культур із відмінною кореневою системою, що сприяє ефективному використанню ресурсів та підтримує родючість ґрунту (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Рекомендована сівозміна в підприємстві на 2024 рік

№ поля	Сільськогосподарські культури
1	1. Горох (озимий ріпак)
2	2. Озимий ячмінь (озима пшениця)
3	3. Соняшник
4	4. Озимий ячмінь (ярий ячмінь)
5	5. Соя
6	6. Кукурудза
7	7. Соя
8	8. Озимий ячмінь або пшениця (ярий ячмінь)

Джерело: інтернет-ресурс: <http://agro-business.com.ua/2010-06-11-07-03-13/55--notill.html>

Таким чином, основними шляхами ефективного ресурсного забезпечення підприємства є: розширення асортименту продукції рослинництва, оптимізація збутової діяльності, ефективності використання кормів, витрат та виходу продукції тваринництва та рослинництва; прогнозування оптимальної структури стада, виходу поголів'я, оптимальних раціонів годівлі, витрат виробництва та виходу продукції; контроль і аналіз досягнутих результатів, а також оптимізація управлінських рішень, контроль за поліпшенням якості і використанням землі; матеріальне стимулювання працівників.

3.2. Формування ключових векторів стратегії ресурсозбереження сільськогосподарського підприємства

Заходи щодо підвищення результативності виробництва в аграрному секторі суттєво зумовлені впровадженням та застосуванням ринкового механізму господарювання. Це передбачає створення ефективних стимулів та важелів, що сприяють розвитку цього сектору. Важливим завданням є покращення управління ресурсним забезпеченням підприємства та раціональне використання ресурсів. Це можливо через якісні зміни в складі ресурсів та підвищення ефективності їх управління.

Основне завдання полягає в оптимізації використання та управлінні ресурсами підприємства з метою забезпечення їхньої цілісності та взаємозв'язку. Ресурсам має бути притаманний широкий спектр функціональних характеристик, що компенсують їх дефіцитні властивості.

Стратегія ресурсозбереження визначається взаємодією принципів, факторів, методів, планів і заходів, які спрямовані на постійне зменшення витрат ресурсів на одиницю виробництва чи на одиницю корисного ефекту, забезпечуючи при цьому безпеку країни, екосистеми, регіонів, фірм та індивідуумів.

Стратегічне планування — це система дій та рішень, які приймаються керівництвом під час розробки конкретних стратегій для досягнення поставлених організацією цілей. У сільському господарстві стратегічне планування передбачає впровадження високоефективних сортів та гібридів культур, використання ресурсозберігаючих технологій, а також створення та застосування продуктивних порід тварин для досягнення найкращих результатів.

Аналіз слабких та сильних сторін діяльності підприємства, загроз та його потенційних можливостей дозволив запропонувати до впровадження стратегію зростання. Зокрема, стратегічні альтернативи, що входять до стратегії зростання підприємства, можуть передбачати наступне (рис. 3.1).

Стратегічна альтернатива "інтенсифікація" передбачає впровадження системи заходів для розширення виробництва та підвищення його продуктивності шляхом ефективнішого використання наявних ресурсів. Замість залучення додаткових ресурсів, стратегія спрямована на оптимізацію та удосконалення виробничих процесів.

Оптимізація виробничих ліній: впровадження передових технологій та обладнання для підвищення продуктивності, проведення аудиту виробничих процесів для виявлення можливостей оптимізації та усунення зайвих витрат.

Підвищення якості продукції: запровадження систем контролю якості та стандартизації продукції, навчання персоналу сучасним методам виробництва та управління якістю.

Енергоефективність: модернізація енергозабезпечення для зменшення споживання енергії та витрат., впровадження систем моніторингу енергоефективності та їхньої оптимізації.

Диверсифікація, як стратегічна альтернатива, означає розширення сфери діяльності підприємства за межі його основного бізнесу.

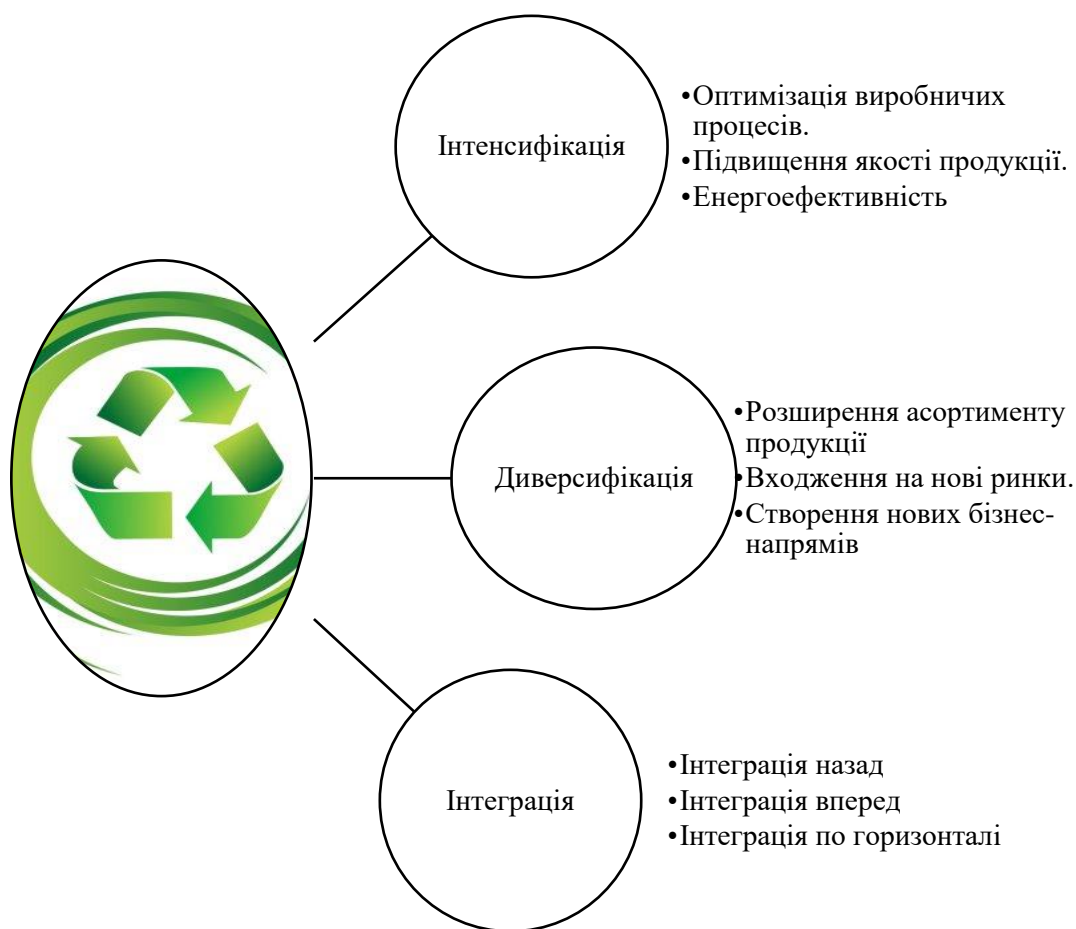


Рис.3.1 Основні стратегічні альтернативи стратегії зростання і заходи по їх реалізації підприємства на 2024 рік

Розширення асортименту продукції: введення на ринок нових модифікацій чи варіацій існуючого товару, дослідження та розробка нових продуктів для розширення лінійки.

Вхідження на нові ринки: розвиток стратегії для вхідження на нові ринки або експансія на території, де підприємство ще не було присутнім.

Створення нових бізнес-напрямків: аналіз можливостей для розширення діяльності в інші суміжні галузі або використання нових технологій.

Щодо стратегії "інтеграція", це може включати:

Інтеграція назад: здійснення контролю над постачальниками сировини або ресурсами, власне виробництво ключових компонентів для підприємства.

Інтеграція вперед: розширення контролю над каналами збуту та реалізації продукції, входження в нові сегменти ринку через розвиток роздрібного бізнесу.

Інтеграція по горизонталі: злиття або поглиблення співпраці з конкурентами для спільного контролю над ринком.

Стратегічна альтернатива „техніко-технологічний розвиток» є обов’язковою умовою реалізації стратегії зростання і передбачає інноваційну діяльність по розробці і впровадженню нових видів продукції, послуг, технологій, організаційних форм тощо.

Підприємства, спеціалізовані у сільському господарстві, стикаються із значними труднощами, які обмежують їхні можливості для бізнес-розвитку. До основних проблем відносяться складність реалізації готової продукції та низька конкурентоспроможність на ринку, недостатність внутрішніх ресурсів для організаційних потреб та обмежений доступ до зовнішніх фінансових ресурсів. Також важливими факторами є існування адміністративних бар’єрів.

Відсутність зацікавленості роботодавців у навчанні персоналу та невисокі доходи сільського населення сприяють відтоку кваліфікованих кадрів у великі міста. Додатково, обмеженість постійних ринків збуту є ще однією значущою проблемою, яка призводить до фінансових втрат для виробників сільськогосподарської продукції.

Базові елементи стратегії ресурсозбереження на підприємстві (рис 3.2). Отже, основним завданням формування стратегії на підприємстві є організація постійного пошуку й реалізації резервів ресурсозбереження, що значно підвищує рівень адаптації підприємства до змін як внутрішнього, так і зовнішнього середовища та сприятиме зростанню конкурентоспроможності його продукції. Зазначимо, що чим більше триває період використання ресурсозберігаючих заходів, тим більше підприємство отримує прибутку, тим вище рівень мотивації до впровадження новітніх технологій, інновацій.



Рис. 3.2. Базові елементи стратегії ресурсозбереження підприємства в 2024 р.

Ресурсозбереження в сільському господарстві є критично важливим аспектом для забезпечення сталого розвитку та довгострокової успішної діяльності підприємств. Необхідність ефективного використання ресурсів обумовлена не лише економічними вигодами, а й збереженням природних ресурсів та зменшенням впливу на навколишнє середовище. Врахування цих аспектів дозволяє підприємствам забезпечувати стійкий ріст в умовах зростаючих викликів та зберігати екологічну узгодженість своєї діяльності. Ресурсозбереження також сприяє підвищенню конкурентоспроможності на

ринку та формуванню позитивного іміджу в очах споживачів та суспільства в цілому.

Таблиця 3.6

Рекомендовані шляхи реалізації ресурсозбереження на підприємстві в 2024 році

Показники	Заходи	Підства для ресурсозбереження
Встановлення сонячних батарей на фермі для генерації електроенергії:	Реалізація 1: Установка сонячних батарей на даху адміністративної будівлі та обладнання для генерації електроенергії для власних потреб ферми. Реалізація 2: Використання сонячних батарей на полівній техніці, такій як трактори чи комбайни, для живлення електричних систем та сенсорів.	Використання сонячних батарей дозволяє зменшити залежність від традиційних джерел енергії та знизити викиди CO ₂ .
Використання біогазу від тваринництва для енергопостачання:	Реалізація 1: Будівництво біогазового заводу для переробки органічних відходів від тварин і рослин в біогаз для виробництва тепла та електроенергії. Реалізація 2: Використання сучасних систем управління для контролю та оптимізації процесів виробництва біогазу.	Використання біогазу сприяє переробці відходів у цінні енергетичні ресурси та зменшенню викидів метану, який є потужним парниковим газом.
Встановлення систем крапельного поливу та систем автоматизованого контролю вологості ґрунту:	Реалізація 1: Впровадження системи крапельного поливу для точного та ефективного використання води на полях, забезпечуючи вологість там, де вона потрібна. Реалізація 2: Використання сучасних сенсорів вологості ґрунту та систем автоматичного регулювання поливу на основі аналізу метеоданих.	Автоматизовані системи поливу дозволяють точно контролювати та зменшувати використання води, попереджаючи переводні або переливні ситуації.
Запуск програми збору та переробки сільськогосподарських відходів:	Реалізація 1: Створення спеціальних майданчиків для сортування та збору відходів на фермі з подальшою їхньою переробкою. Реалізація 2: Укладання угод з місцевими підприємствами, що спеціалізуються на переробці відходів	Збір та переробка відходів дозволяє використовувати вторинні ресурси та зменшує негативний вплив на довкілля.

Головна проблема технічної політики в сільськогосподарському виробництві зводиться до того, щоб забезпечити виконання всіх технологічних операцій із дотриманням вимог агротехніки і одночасно

зниженням затрат матеріально-технічних, трудових і енергетичних ресурсів. Для практичного вирішення цієї проблеми кожному сільськогосподарському підприємству, фермерському господарству необхідно забезпечити оптимальне співвідношення між обсягами робіт і рівнем їх ресурсного забезпечення.

У таблиці 3.7 наведена матриця «якість – ресурсоємність» підприємства.

Таблиця 3.7

Матриця «якість – ресурсоємність» підприємства, 2024 рік

РЕСУРСОЄМНІСТЬ ПРОДУКЦІЇ		ЯКІСТЬ ПРОДУКЦІЇ	
		Низька	Висока
Висока	Низька	1. Товар неякісний, але дешевий	2. Товар якісний та дешевий (ефективний)
	4. Товар неякісний та дорогий (неефективний)	3. Товар якісний, дорогий	

У цій матриці:

Квадрант 1. Товар неякісний, але дешевий. Це може відповідати випадку, коли підприємство зменшує витрати на якість для зниження ціни продукції.

Квадрант 2. Товар якісний та дешевий (ефективний). Це є оптимальним варіантом, де продукція є високоякісною і водночас доступною.

Квадрант 3. Товар якісний, але дорогий. У цьому випадку, хоча продукція є якісною, вона може бути менш доступною через високі витрати.

Квадрант 4. Товар неякісний та дорогий (неефективний). Це найменш оптимальний варіант, де споживач платить високу ціну за низьку якість продукції.

Матриця "якість – ресурсоємність" вказує на чотири можливі варіанти взаємозв'язку між якістю та ресурсоємністю продукції. Узагальнення можна сформулювати наступним чином:

Ефективність і оптимальність.

Продукція, яка є якісною та дешевою (квадрант 2), є ефективною та оптимальною, задовольняючи потреби споживача при оптимальних витратах.

Компроміс між якістю та вартістю.

Продукція, яка є якісною, але дорогою (квадрант 3), може вимагати компромісу між високою якістю та вартістю, відповідаючи певним вимогам, але більш доступною для обмеженого сегменту ринку.

Недооцінка споживачів.

Продукція, яка є неякісною та дорогою (квадрант 4), може викликати негативне сприйняття споживачів через високу ціну при низькій якості.

Компромис між якістю та витратами.

Продукція, яка є неякісною, але дешевою (квадрант 1), може привабити споживачів, шукаючи економію, але при цьому може не задовольняти стандарти якості.

Узагальнюючи, оптимальний баланс між якістю та ресурсоемністю дозволяє підприємствам досягати успішності на ринку та задовольняти потреби різних категорій споживачів.

Після знаходження сектора, в якому перебуває товар за рівнем якості і ресурсоемності, можливо попередньо визначити напрямок стратегії розвитку продукції підприємства (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Стратегії розвитку товару в залежності від рівня його якості і ресурсоемності на підприємстві, 2024 р.

		ЯКІСТЬ ПРОДУКЦІЇ	
		Низька	Висока
РЕСУРСОЕМНІСТЬ ПРОДУКЦІЇ	Низька	1 Тактика "Економія витрат" (наприклад, реклама низької ціни, акції)	Тактика "Підвищення якості" (вдосконалення технологій, контроль якості)
	Висока	Тактика "Співвідношення ціни та якості" (позиціонування як баланс)	Тактика "Підвищення якості" (вдосконалення технологій, контроль якості)

У цій матриці:

Квадрант «Низька Якість - Низька Ресурсоемність». Тактика "Економія витрат" спрямована на те, щоб залучити споживачів за рахунок низької ціни, навіть за рахунок меншої якості.

Квадрант «Висока Якість - Низька Ресурсоемність». Тактика "Підвищення якості" передбачає покращення якості продукції, зберігаючи при цьому низькі витрати.

Квадрант «Низька Якість - Висока Ресурсоемність»: Тактика "Співвідношення ціни та якості" орієнтована на забезпечення споживачам продукції з балансом між ціною та якістю.

Квадрант «Висока Якість - Висока Ресурсоемність». Стратегія "Лідерство в якості" передбачає високу якість продукції та вартість, але вона повинна бути виправдана високим рівнем задоволення потреб споживачів.

Ці стратегії можуть слугувати вказівниками для підприємства щодо вибору шляху розвитку продукції в залежності від її характеристик якості та ресурсоемності.

Матриця "Стратегії розвитку товару" на основі рівня якості і ресурсоемності визначає чотири ключові стратегії для підприємства:

Тактика "Економія витрат" (Низька Якість - Низька Ресурсоемність).

Орієнтована на привертання споживачів за рахунок низької ціни, навіть за рахунок меншої якості товару. Підприємство фокусується на мінімізації витрат.

Тактика "Підвищення якості" (Висока Якість - Низька Ресурсоемність).

Спрямована на покращення якості продукції, при цьому зберігаючи низькі витрати. Підприємство ставить на якість як конкурентну перевагу.

Тактика "Співвідношення ціни та якості" (Низька Якість - Висока Ресурсоемність).

Орієнтована на забезпечення споживачам продукції з балансом між ціною та якістю. Підприємство шукає компроміс між ціною та вартістю.

Стратегія "Лідерство в якості" (Висока Якість - Висока Ресурсоемність).

Передбачає вищий рівень якості продукції та вартості, орієнтований на вищий сегмент ринку. Підприємство прагне до лідерства в якості, виправдовуючи високі витрати.

Створення нових підходів до стратегічного управління ресурсозбереженням у сільському господарстві ставить нові вимоги перед усіма етапами стратегічного управління: аналізу середовища, визначення місії та цілей, вибору стратегії та її реалізації, оцінки та контролю виконання стратегії. Тому ключовим аспектом стратегічного управління у сфері ресурсозбереження є механізми формування та аналізу умов реалізації стратегій ресурсозбереження, що залежать від поставлених перед державою цілей.

Вибір і впровадження стратегії ресурсозбереження, як стратегії сталого економічного розвитку, свідчать про високий рівень економічного розвитку країни. Це не лише підтримує вигідність виробництва та збуту ресурсоефективної продукції, але також підкреслює невиправдану витратність випуску ресурсоємних аналогів.

Для оцінки економічної ефективності запропонованих заходів необхідно провести аналіз динаміки економічних показників діяльності, враховуючи його функціонування при впровадженні системи моніторингу розвитку персоналу підприємства (табл. 3.9.).

Таблиця 3.9

Прогнозні оцінки зростання ефективності економічної діяльності підприємства залежно від реалізації запропонованих заходів, 2024 рік

Показник	Фактичне значення 2018 р	В умовах упровадження запропонованої системи моніторингу	Відхилення	
			відхилення	темп приросту
Продуктивність, тис. грн/рік/особа	509,92	513,55	+3,63	0,71
Плинність кадрів, %	8,5	6,8	-1,7	-20
Економічна результативність, грн./люд.	79,38	88,12	+8,74	+11,01
Витрати на розвиток персоналу до фонду оплати, %	0,116	0,168	+0,052	44,83
Виручка від реалізації послуг(на 1 працівника), грн./люд.	490,65	506,312	+15,66	3,19
Виручка від реалізації продукції, грн./грн	82920	83082	+160	+0,19

Отже, впровадження системи моніторингу розвитку персоналу підприємства вплине на зниження плинності персоналу. Також, згідно із проведеним аналізом, очікується збільшення продуктивності праці на 363 грн. на особу. В свою чергу, збільшення витрат на розвиток кадрового потенціалу матиме позитивний вплив на збільшення обсягу реалізації продуктів та послуг.

Висновки до розділу 3.

1. Підкреслено, що визначення перспектив щодо вдосконалення управління ресурсозбереженням підприємства, слід враховувати різноманітні аспекти його діяльності та контексту, в якому воно працює. Нижче наведено кілька ключових перспектив, які можуть бути розглянуті, зокрема: впровадження новітніх технологій, оптимізація виробничих процесів, система моніторингу та аналізу, енергоефективність та відновлювальні джерела. витрат та викидів, культура сталого виробництва, стандарти та сертифікація.

2. Відмічено, що в ході проведеного аналізу були визначені основні фактори, які мають вплив на розвиток підприємства. При аналізі факторів, взято до уваги природно-кліматичні, екологічні, соціальні умови, ресурсне забезпечення, соціальний стан підприємства тощо. За результатами аналізу виявлено ключові негативні причини, які впливають на діяльність

3. Запропоновано впровадити систему стимулювання працівників за раціональне використання ресурсів підприємства. При впровадженні системи стимулювання працівників за ресурсозбереження на підприємстві можна використовувати різноманітні підходи.

4. Рекомендовано впровадження органічного землеробства. Органічне землеробство - це система вирощування рослин та тварин, яка базується на використанні природних методів та ресурсів, і виключає використання синтетичних хімічних речовин, ГМО (генетично модифікованих організмів) та інших штучних елементів. Органічне землеробство спрямоване на створення

екологічно чистої та стійкої системи вирощування продуктів, зниження впливу на довкілля та забезпечення високої якості продукції.

5. Рекомендовано запровадити технології зменшення механічного впливу на ґрунт що сприятиме відродження природної родючості ґрунту, підвищення урожайності сільськогосподарських культур, зменшення таким чином виробничих витрат підприємства. Використана нами система обробітку ґрунту отримала назву no-till і представляє собою технологію збереження ґрунту, яка виключає будь-який обробіток та залишає залишки рослин на поверхні ґрунту.

6. Рекомендовано запропонувати до впровадження стратегію зростання. Зокрема, стратегічні альтернативи, що входять до стратегії зростання підприємства, можуть передбачати: Стратегічна альтернатива "інтенсифікація" передбачає впровадження системи заходів для розширення виробництва та підвищення його продуктивності шляхом ефективнішого використання наявних ресурсів.

7. Зазначено, що основним завданням формування стратегії на підприємстві є організація постійного пошуку й реалізації резервів ресурсозбереження, що значно підвищує рівень адаптації підприємства до змін як внутрішнього, так і зовнішнього середовища та сприятиме зростанню конкурентоспроможності його продукції. Зазначимо, що чим більше триває період використання ресурсозберігаючих заходів, тим більше підприємство отримує прибутку, тим вище рівень мотивації до впровадження новітніх технологій, інновацій.

8. Зауважено, що впровадження системи моніторингу розвитку персоналу підприємства вплине на зниження плинності персоналу. Також, згідно із проведеним аналізом, очікується збільшення продуктивності праці на 363 грн. на особу. В свою чергу, збільшення витрат на розвиток кадрового потенціалу матиме позитивний вплив на збільшення обсягу реалізації продуктів

ВИСНОВКИ

1. Підкреслено, що під ресурсозбереженням на підприємстві розуміють наукову, виробничу, організаційну, комерційну та інформаційну діяльність підприємства, спрямовану на раціональне, комплексне використання й економне споживання всіх видів ресурсів, за умови одночасного зниження впливу на навколишнє середовище.

2. Відмічено, що на рівні окремого підприємства існує низка конкретних проблем, пов'язаних із ресурсозбереженням: недостатнє управління відходами, застаріле обладнання та технології, недостатня енергоефективність, невикористання відновлювальних ресурсів, неякісне управління ланцюгом постачання, брак системи моніторингу та контролю, відсутність стандартів та сертифікації.

3. Зауважено, що взаємодія різних видів виробничих ресурсів і їх правильне управління становлять основу успішної діяльності підприємства, сприяючи його стійкості та розвитку, зокрема: правильне використання ресурсів дозволяє підприємству виготовляти продукцію або надавати послуги з максимальною ефективністю, що задовольняє потреби клієнтів та підвищує репутацію підприємства.

4. Зазначено, що вибір тих або інших методів управління ресурсозбереженням пов'язаний з цілями організації, оскільки основною метою ресурсозбереження є зростання прибутку за рахунок ресурсозбереження, підвищення якості продукції, зниження матеріаломісткості і енергоємності виробництва, скорочення виробничого циклу.

5. Підкреслено, що коефіцієнт фінансової автономії у звітному році в порівнянні з базовим знизився на 0,050 в.п., відповідно, за це же період коефіцієнт концентрації позикового капіталу зріс на 0,050 в.п. Це вказує на зменшення ступеня фінансової незалежності компанії. Спостерігається зростання коефіцієнта концентрації позикового капіталу з 0,002 в 2021 році до

0,052 в 2022 році. Це вказує на збільшення ролі позикового капіталу у фінансовій структурі компанії. Крім того, слід відмітити зростання коефіцієнта фінансового ризику з 0,002 в 2021 році до 0,552 в 2022 році.

6. Відмічено, що незважаючи на зниження показників ліквідності, підприємство є досить фінансово стабільним та платоспроможним, проте підприємству потрібно звернути увагу на наступне: провести детальний аналіз структури активів та пасивів для визначення причин зниження ліквідності; розробити стратегії для збільшення оборотних активів та зменшення короткострокових зобов'язань; посилити фінансовий контроль та управління готівкою для запобігання подібним ситуаціям у майбутньому.

7. Дані аналізу дозволяють зауважити, загальне майно підприємства мало тенденцію до збільшення впродовж останніх п'яти років, досягнувши значного підвищення у 2022 році. Необоротні активи підприємства зменшилися на 12708 в 2022 році порівняно з 2021 роком, що пов'язано з відчуженням та зносом основних засобів. Необоротні активи представлені насамперед основними засобами, вартість яких знизилася на 13808 тис. грн. Оборотні активи виявили значне зростання (на 611351 тис. грн) у 2022 році, що зумовлено збільшенням обсягу запасів та дебіторської заборгованості.

8. Підкреслено, що аналіз динаміки доходів підприємства у 2018–2022 рр. показав, що найбільшу частку доходів займає чистий дохід від реалізації продукції. Доходи від реалізації порівняно з 2021 роком зріс на 140590 тис. грн. Спостерігається тенденція до зростання інших операційних доходів на 113 тис. грн. Загальна тенденція показує невеликий ріст інших операційних доходів, але цей ріст не є значущим у порівнянні з іншими фінансовими показниками.

9. Зазначено, що створення ефективної системи управління ресурсним потенціалом сільськогосподарських підприємств починається з обґрунтування місії. Місія визначає глобальну мету господарської діяльності підприємства, визначає його суспільну роль та обґрунтовує власні інтереси. Наступним етапом є формування цілей господарської діяльності.

10. Підкреслено нові цілі, що розширюють фокус підприємства на інноваційний розвиток, екологічну сталість, партнерства, якість продукції та соціальну відповідальність. Ці аспекти доповнюють попередні цілі, створюючи більш повний образ стратегічного напрямку розвитку підприємства на 2024 рік.

11. Підкреслено, що визначення перспектив щодо вдосконалення управління ресурсозбереженням підприємства, слід враховувати різноманітні аспекти його діяльності та контексту, в якому воно працює. Нижче наведено кілька ключових перспектив, які можуть бути розглянуті, зокрема: впровадження новітніх технологій, оптимізація виробничих процесів, система моніторингу та аналізу, енергоефективність та відновлювальні джерела витрат та викидів, культура сталого виробництва, стандарти та сертифікація.

12. Відмічено, що в ході проведеного аналізу були визначені основні фактори, які мають вплив на розвиток підприємства. При аналізі факторів, взято до уваги природно-кліматичні, екологічні, соціальні умови, ресурсне забезпечення, соціальний стан підприємства тощо. За результатами аналізу виявлено ключові негативні причини, які впливають на діяльність підприємства.

13. Запропоновано впровадити систему стимулювання працівників за раціональне використання ресурсів підприємства. При впровадженні системи стимулювання працівників за ресурсозбереження на підприємстві можна використовувати різноманітні підходи.

14. Рекомендовано впровадження органічного землеробства. Органічне землеробство - це система вирощування рослин та тварин, яка базується на використанні природних методів та ресурсів, і виключає використання синтетичних хімічних речовин, ГМО (генетично модифікованих організмів) та інших штучних елементів. Органічне землеробство спрямоване на створення екологічно чистої та стійкої системи вирощування продуктів, зниження впливу на довкілля та забезпечення високої якості продукції.

15. Рекомендовано запровадити технології зменшення механічного

впливу на ґрунт що сприятиме відродження природної родючості ґрунту, підвищення урожайності сільськогосподарських культур, зменшення таким чином виробничих витрат підприємства. Використана нами система обробітку ґрунту отримала назву no-till і представляє собою технологію збереження ґрунту, яка виключає будь-який обробіток та залишає залишки рослин на поверхні ґрунту.

16. Рекомендовано запропонувати до впровадження стратегію зростання. Зокрема, стратегічні альтернативи, що входять до стратегії зростання підприємства, можуть передбачати: Стратегічна альтернатива "інтенсифікація" передбачає впровадження системи заходів для розширення виробництва та підвищення його продуктивності шляхом ефективнішого використання наявних ресурсів.

17. Зазначено, що основним завданням формування стратегії на підприємстві є організація постійного пошуку й реалізації резервів ресурсозбереження, що значно підвищує рівень адаптації підприємства до змін як внутрішнього, так і зовнішнього середовища та сприятиме зростанню конкурентоспроможності його продукції. Зазначимо, що чим більше триває період використання ресурсозберігаючих заходів, тим більше підприємство отримує прибутку, тим вище рівень мотивації до впровадження новітніх технологій, інновацій.

18. Зауважено, що впровадження системи моніторингу розвитку персоналу підприємства вплине на зниження плинності персоналу. Також, згідно із проведеним аналізом, очікується збільшення продуктивності праці на 363 грн. на особу. В свою чергу, збільшення витрат на розвиток кадрового потенціалу матиме позитивний вплив на збільшення обсягу реалізації продуктів та послуг.