

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ
Кафедра менеджменту

ШКІРИНЕЦЬ ТАРАС ЮРІЙОВИЧ

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНОЮ БЕЗПЕКОЮ
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА
(НА МАТЕРІАЛАХ ***)**

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма Менеджмент
Робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня

Науковий керівник:
ВОЛИНЕЦЬ ІРИНА ГРИГОРІВНА,
кандидат економічних наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № 16

засідання кафедри менеджменту

від 23 травня 2024 р.

Завідувач кафедри

_____ Наталія ХОМІЮК

ЛУЦЬК 2024

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту
Освітній рівень перший (бакалаврський)
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Наталія ХОМЮК

25.09.2023 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ

ШКІРИНЦЮ ТАРАСУ ЮРІЙОВИЧУ

1. Тема роботи: Формування системи управління ресурсною безпекою сільськогосподарського підприємства (на матеріалах *****)

2. Керівник роботи: Волинець Ірина Григорівна, кандидат економічних наук, доцент

3. Термін подання здобувачем роботи: 23.05.2024 р.

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретико-методичних положень управління ресурсною безпекою сільськогосподарського підприємства.

Завдання дослідження: розкрити сутність та складові ресурсної безпеки сільськогосподарського підприємства; розкрити сутність управління ресурсною безпекою сільськогосподарського підприємства; розглянути методичні підходи до оцінки ресурсної безпеки підприємства та ефективності управління нею; дати загальну характеристику та здійснити аналіз основних показників діяльності *****; здійснити аналіз складових та оцінку ефективності використання ресурсів *****; здійснити оцінку ресурсної безпеки та ефективності управління нею; виявити проблеми та розробити пропозиції щодо удосконалення управління ресурсною безпекою *****.

Об'єкт дослідження – процес управління ресурсною безпекою сільськогосподарського підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні та методичні підходи до управління ресурсною безпекою сільськогосподарського підприємства.

5. Дата видачі завдання: 25.09.2023 р.

6. КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	Примітка
1.	Підготовчий: вибір, затвердження теми кваліфікаційної роботи, складання індивідуального плану-графіка дослідження	до 25.09.2023 р.	
2.	Основний		
2.1.	Виконання теоретико-методологічного розділу	до 22.12.2023 р.	
2.2.	Виконання дослідницько-аналітичного розділу	до 30.04.2024 р.	
2.3.	Формування висновків та пропозицій	до 10.05.2024 р.	
3.	Оформлювальний: оформлення рукопису та перевірка керівником	до 17.05.2024 р.	
4.	Підсумковий		
4.1.	Отримання висновку керівника про готовність кваліфікаційної роботи; проведення попереднього захисту на кафедрі, отримання рекомендації випускової кафедри про допуск до захисту	до 23.05.2024 р.	
4.2.	Отримання рецензії на кваліфікаційну роботу, подання роботи до ЕК	до 05.06.2024 р.	

Здобувач освіти		Тарас ШКІРИНЕЦЬ
Керівник роботи		Ірина ВОЛИНЕЦЬ

АНОТАЦІЯ

Шкіринець Т. Ю. Формування системи управління ресурсною безпекою сільськогосподарського підприємства (на матеріалах *****). – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня Бакалавр за спеціальністю 073 Менеджмент освітньо-професійної програми Менеджмент. Волинський національний університет імені Лесі Українки, Луцьк, 2024.

У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методичні положення щодо управління ресурсною безпекою сільськогосподарського підприємства. Розкрито сутність та складові ресурсної безпеки сільськогосподарського підприємства, охарактеризовано кожен з них. Розглянуто сутність управління ресурсною безпекою сільськогосподарського підприємства. Узагальнено методичні підходи до оцінки ресурсної безпеки підприємства та ефективності управління нею. Подано загальну характеристику та здійснено аналіз основних показників діяльності *****. Здійснено аналіз складових та оцінку ефективності використання ресурсів *****. Проведено оцінку ресурсної безпеки та ефективності управління нею, на основі чого виявлено проблеми та розроблено пропозиції щодо удосконалення управління ресурсною безпекою *****.

Ключові слова: ресурси підприємства, ресурсна безпека, управління ресурсною безпекою, оцінка ресурсної безпеки підприємства, оцінка ефективності управління ресурсною безпекою сільськогосподарського підприємства.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність та складові ресурсної безпеки підприємства	8
1.2. Управління ресурсною безпекою підприємства	13
1.3. Методичні підходи до оцінки ресурсної безпеки підприємства та ефективності управління нею	17
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РЕСУРСНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ НЕЮ У *****	22
2.1. Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності *****	22
2.2. Аналіз складових та оцінка ефективності використання ресурсів *****	30
2.3. Оцінка ресурсної безпеки та ефективності управління ресурсною безпекою підприємства	38
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53
ДОДАТКИ	58

ВСТУП

Актуальність теми. Проблема підвищення ефективності використання ресурсів займає центральне місце в умовах конкурентних відносин, оскільки будь-яке підприємство має обмежені ресурси, що обумовлює необхідність пошуку найкращих з альтернативних варіантів їх використання. Знаючи роль кожного з ресурсів у виробничому процесі, факторах, які впливають на їх використання, можна прийняти обгрунтовані рішення для ефективнішого використання ресурсів і виробничих потужностей підприємства, які забезпечать зниження витрат виробництва та ріст продуктивності праці. Водночас, необхідно мати достатню кількість та якість ресурсів, щоб забезпечити позитивні фінансові результати діяльності та конкурентоспроможність. Тому підприємство повинно не лише ефективно управляти використанням ресурсів, а й ресурсною безпекою.

Проблемні питання щодо визначення сутності ресурсної безпеки підприємства, висвітили у своїх працях О. Ареф'єва, Л. Ваганова, Л. Волощук, С. Ілляшенко, Н. Гічова, А. Козаченко, Б. Купчак, В. Стадник, П. Зубок, Г. Рзаєв, С. Няйко. Незважаючи на науковий доробок у сфері управління ресурсами підприємства, визначення шляхів підвищення його ефективності визначають актуальність дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретико-методичних положень управління ресурсною безпекою сільськогосподарського підприємства.

Основні завдання:

- розкрити сутність та складові ресурсної безпеки сільськогосподарського підприємства;
- розкрити сутність управління ресурсною безпекою сільськогосподарського підприємства;
- розглянути методичні підходи до оцінки ресурсної безпеки

підприємства та ефективності управління нею;

- дати загальну характеристику та здійснити аналіз основних показників діяльності *****;

- здійснити аналіз складових та оцінку ефективності використання ресурсів *****;

- здійснити оцінку ресурсної безпеки та ефективності управління нею;

- виявити проблеми та розробити пропозиції щодо удосконалення управління ресурсною безпекою *****.

Об'єкт дослідження – процес управління ресурсною безпекою сільськогосподарського підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні та методичні підходи до управління ресурсною безпекою сільськогосподарського підприємства.

У роботі використовуються такі *методи і прийоми*: метод факторного аналізу, метод структурно-динамічного аналізу, економіко-математичні методи, метод порівняння, метод відносних і середніх величин.

Практичне значення дослідження полягає в підготовці аналітичного матеріалу щодо стану використання ресурсів та оцінки ресурсної безпеки ***** для обґрунтування управлінських рішень.

Апробація результатів роботи. За результатами дослідження опубліковано тези на міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні технології менеджменту» (15 листопада 2023 р., м. Луцьк).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та складові ресурсної безпеки підприємства

В умовах тотальної обмеженості ресурсів, складнощів щодо їх доступності актуалізується проблема забезпечення ресурсної безпеки, що потребує наукових досліджень та обґрунтування сучасних підходів до управління ресурсною безпекою підприємств.

Рівень економічної безпеки підприємства значною мірою визначається рівнем його забезпечення всіма видами ресурсами та ефективністю їх використання. Тому найчастіше науковців розглядають безпеку підприємства як стан ефективного використання його ресурсів, тобто, застосовують ресурсний підхід до визначення сутності економічної безпеки. Зокрема його використали у своїх працях О. Ареф'єва, Л. Ваганова, Л. Волощук, С. Ілляшенко, А. Козаченко, Б. Купчак, С. Покропивний, М. Зубок (див. табл. 1.1).

Проте для забезпечення ресурсної безпеки сільськогосподарського підприємства набуває значення екологічна складова. Н. Матвійчук зазначає, що «екологічний контекст забезпечення ресурсної безпеки підприємства передбачає, перш за все, оптимальне використання невідновлюваних чи обмежених ресурсів, зменшення техногенного навантаження на природне середовище, перехід на технології, які прямо або опосередковано не призводять до погіршення якості навколишнього природного середовища, не наносять прямих або опосередкованих збитків державі, споживачам, населенню та персоналу підприємства» [26].

Сучасні підходи до визначення сутності ресурсної безпеки підприємства
підприємства

Автори	Визначення
Ваганова Л.В. [4, с.212]	«залучення та використання різних видів ресурсів, необхідних для запобігання можливих зовнішніх та внутрішніх загроз та різнобічного взаємоузгодження економічних інтересів підприємства, комплекс заходів з забезпечення підприємства ресурсами відповідного виду і складу на основі пошуку, отримання, зберігання, накопичення, планування, обліку, використання і витрат»
Волощук Л.О. [7, с.218]	«складова економічної безпеки підприємства, яка охоплює чинники матеріального забезпечення виробництва основними видами ресурсів»
Н. Гічова [8]	«елемент тактичної економічної безпеки підприємства, а енергетичну та сировинну – як елемент стратегічної економічної безпеки. Ресурсна безпека розглядалася лише з позиції забезпеченості виробництва основними видами ресурсів та ефективності їх використання»
А. Козаченко [20, с. 83]	«комплекс заходів з пошуку, залучення, зберігання, планування, обліку та використання різних видів ресурсів, необхідних для запобігання можливих зовнішніх та внутрішніх загроз»
Купчак Б.Ф. [23, с.343]	«складова економічної безпеки підприємства, яка передбачає такий рівень ресурсного забезпечення, що забезпечує ефективне функціонування підприємства, захищеність його інтересів від наявних і потенційних загроз внутрішнього та зовнішнього характеру»
Г. Рзаєв та С. Няйко [31, с. 173]	«комплексну характеристику ефективності використання фінансово-виробничих ресурсів суб'єкта господарювання у розрізі їх складових (матеріальних та трудових ресурсів, основних фондів, фінансових ресурсів), які відображають ефективність функціонування суб'єкта господарювання, гарантують стабільний процес формування показників витрат та доходів підприємства і при тому підтримують оптимальну структуру активів підприємства та джерел їх формування й сприяють подальшому розвитку суб'єкта господарювання»
Стадник В.П. [33, с.297]	«безперервний циклічний процес пошуку, залучення та використання різних видів ресурсів, необхідних для запобігання можливих зовнішніх та внутрішніх загроз та різнобічного взаємоузгодження економічних інтересів підприємства»

Примітка. Узагальнено автором.

Забезпечення ресурсної безпеки сільськогосподарського підприємства визначає природоресурсна складова, яку розглядаємо найважливішу у їх діяльності. Це земельні ресурси. Неєфективне їх використання знижує показники економічної ефективності сільськогосподарського підприємства.

Визначення сутності ресурсної безпеки сільськогосподарського підприємства передбачає встановлення її компонентної структури. Для цього розглянемо основні види ресурсів підприємства.

Традиційно до ресурсів підприємства відносять людські ресурси, технічні, технологічні, інформаційні ресурси, готову продукцію (запаси товарів), природні ресурси [20, 23, 31, 32, 36, 38].

Найбільш розповсюдженою є така класифікація ресурсів підприємства: матеріальні, фінансові, трудові, інформаційні. Проте доцільно розглядати розширений перелік ресурсів:

- технічні ресурси, а саме, будівлі, споруди, обладнання, устаткування, виробничі площі, інвентар, що формують матеріальну частину основних фондів підприємства;

- технологічні ресурси – технології, патенти, управлінські інновації та раціоналізаторські пропозиції організації виробничого процесу що формують нематеріальну частину основних фондів підприємства;

- матеріальні ресурси, такі як сировина, комплектуючі, матеріали, які у процесі праці перетворюються на готову продукцію. У матеріаломістких галузях питома частка матеріальних ресурсів у собівартості продукції значна, їх раціональне використання суттєво впливає на ресурсну безпеку;

- людські ресурси – персонал підприємства в процесі праці сполучає засоби і предмети праці, створюючи готову продукцію або надаючи послуги. Тому важливе значення мають знання, вміння, кваліфікація, склад працівників, компетентності, які дозволяють реалізовувати цілі розвитку підприємства;

- фінансові ресурси, які забезпечують формування інших складових, призначені для здійснення поточних платежів, для затрат на розширене відтворення виробництва;

- просторові ресурси, такі як характер виробничих приміщень і території підприємства, місцезнаходження і розташування підприємства, відстань від постачальників та споживачів;

- природні ресурси, які для сільськогосподарського підприємства визначальні, найперше – це земельні, їх площа, родючість, розташування;

- інформаційні ресурси, характер інформації, доступ до неї, можливість розширення інформації і підвищення її ймовірності та інше [20, 23, 31, 32, 36,

38].

Ми зосередимо увагу на таких складових ресурсної безпеки сільськогосподарського підприємства (рис. 1.1).

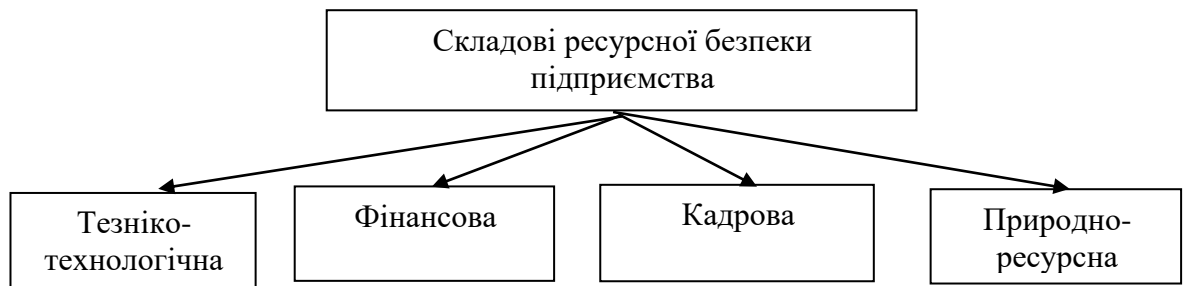


Рис. 1.1. Структура ресурсної безпеки підприємства

Примітка. Розроблено автором

Детальніше розглянемо кожен складову ресурсної безпеки підприємства.

Кадрова безпека – це «стан захищеності підприємства від кадрових ризиків, його здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам і загрозам, пов'язаним з персоналом та трудовими відносинами, водночас, це здатність менеджменту підприємства до ефективного формування та використання його кадрового потенціалу з метою забезпечення та підтримки економічної стійкості та результативності господарської діяльності» (Черчик Л., Бортнік С.) [39].

Фінансова безпека підприємства – це такий його «фінансовий стан, який характеризується, по-перше, збалансованістю і якістю сукупності фінансових інструментів, технологій і послуг, що використовуються підприємством; по-друге, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх загроз; по-третє, здатністю фінансової системи підприємства забезпечувати реалізацію його фінансових інтересів, місії і завдань достатніми обсягами фінансових ресурсів; по-четверте, забезпечувати ефективний і сталий розвиток цієї фінансової системи» (Картузов Є.П., Коленда Н.В.) [18, 21].

Технічна безпека характеризується складом і станом технічних ресурсів для формування та утримувати конкурентних переваг. Технологічна безпека характеризується здатністю до розвитку на основі новітніх технологій,

інновацій, що сприяє забезпеченню конкурентних переваг. Технологічна безпека – «це такий стан науково-технологічного та виробничого потенціалу держави, який дає змогу забезпечити належне функціонування національної економіки, достатнє для досягнення та підтримки конкурентоздатності вітчизняної продукції, а також гарантування державної незалежності за рахунок власних інтелектуальних і технологічних ресурсів» [2, 28, 34].

Природно-ресурсна безпека визначається не лише станом орних земель, їх родючістю, розміщенням, кліматичними особливостями, відповідністю галузевої спеціалізації сільськогосподорського підприємства [26].

Складові ресурсної безпеки сільськогосподорського підприємства бувають зовнішні та внутрішні. До зовнішніх слід віднести особливості природних ресурсів конкретного регіону, кліматичних умов, забезпечення водними ресурсами, чистотою довкілля, відсутністю чи наявністю природних катаклізмів та техногенних аварій. Внутрішні складові ресурсної безпеки формують не лише застосовувані технології, складові виробничої системи підприємства, а й екологічні регламенти та правила безпеки.

Виходячи з цього доцільно розглядати земельний потенціал, що визначається показником продуктивності землі, що забезпечується природною якістю ґрунтів, наявністю в них гумусу, залучення їх у виробництво, яка характеризується окупністю затрат на вирощування сільськогосподорських культур.

Для сільськогосподорського підприємства доцільно виконувати заходи щодо підвищення продуктивності земель та їх охорони, вони повинні здійснюватись комплексно, доповнюючи один одного. Також доцільно впроваджувати систему агрономічних, зооветеринарних, технічних і організаційно-економічних заходів, з урахуванням його конкретних умов (типів ґрунтів, їх механічного складу, конфігурації земельних ділянок, кута їх нахилу), що забезпечують ефективне використання земельних ресурсів.

У висновку слід зазначити, що забезпечення ресурсної безпеки сільськогосподорського підприємства є комплексним поняттям і зв'язане не

тільки з внутрішніми можливостями підприємства, скільки з впливом зовнішнього середовища, природного, ринкового, з якими підприємство вступає у взаємодію.

1.2. Управління ресурсною безпекою підприємства

Так як ресурси не є однаково доступні всім підприємствам на ринку, це є основою виникнення ресурсних диспропорцій, які підприємства повинні вчасно виявляти. Так, водночас, розширення прав на використання окремих видів ресурсів або їх стрімке поширення серед конкурентів у галузі повинно розглядатись як загроза економічній безпеці підприємства.

Досягнення підприємством бажаного рівня конкурентоспроможності значною мірою визначає наявність доступу до джерел ресурсів або створення бар'єрів для конкурентів, що підсилює ресурсну безпеку та забезпечує формування стійких конкурентних переваг на основі застосування ресурсних комбінацій.

Як показав аналіз наукових праць, де розглядається поняття «управління ресурсною безпекою», воно трактується неоднозначно. Проте вважаємо, що визначення поняття має як наукове, так і практичне значення в діяльності сільськогосподарського підприємства, оскільки чітке уявлення про його змістовне наповнення визначає підходи до його оцінки [16, 19, 36, 40, 42].

Здійснене узагальнення існуючих точок зору дозволило сформулювати власне визначення управління ресурсною безпекою підприємства як складної багатофакторної категорії, спрямованої на ефективне використання наявних ресурсів та ринкових можливостей, гарантування стійкості та захисту від негативних чинників, реалізації інтересів за умов сталого соціального та економічного розвитку.

Передумовою забезпечення необхідного для існування та розвитку рівня ресурсної безпеки підприємства є створення відповідного механізму, мета

якого полягає у розробленні та застосуванні заходів для ефективного використання наявних ресурсів та ринкових можливостей, забезпечення стійкості та реалізації інтересів, захист від зовнішніх та внутрішніх загроз (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Концептуальна схема механізму управління ресурсною безпекою

Примітка. Сформовано автором.

Досягнення мети управління ресурсною безпекою підприємства передбачає виконання таких завдань:

- підвищення ефективності господарської діяльності сільськогосподарського підприємства завдяки використанню наявних ресурсів та ринкових можливостей;
- забезпечення стійкості розвитку сільськогосподарського підприємства та реалізації його основних інтересів;
- прогнозування, виявлення та ідентифікація внутрішніх та зовнішніх загроз для ресурсної безпеки сільськогосподарського підприємства;
- організація превентивних заходів щодо запобігання виникненню загроз та зростанню рівня небезпеки сільськогосподарського підприємства;
- аналіз можливих ризиків та розроблення заходів щодо їх мінімізації та нейтралізації;
- систематичне удосконалення управління ресурсною безпекою сільськогосподарського підприємства.

Механізм забезпечення ресурсної безпеки сільськогосподарського підприємства – це система інституціональних елементів, необхідна для розподілу та перерозподілу ресурсів, трансформації ресурсів з однієї форми в іншу. Напрями забезпечення ресурсної безпеки сільськогосподарського підприємства, з одного боку, визначаються тими ресурсами, які передбачається впровадити в майбутньому, з другого – здатністю використовувати можливості зовнішнього оточення, зокрема щодо залучення джерел інвестування [4, 6].

Таким чином, управління ресурсною безпекою підприємства – це комплексний процес пошуку, мобілізації, нагромадження, розподілу ресурсів, а також здійснення усіх функцій менеджменту, спрямованих на ефективне та раціональне використання ресурсів і зниження ризику в діяльності сільськогосподарського підприємства.

Перший етап полягає в тому, що будь-яка організація – це відкрита система, яка вступає у взаємодію із зовнішнім середовищем, представленим

ринками ресурсів, формуючи свої первинні ресурси. Наступним етапом процесу управління ресурсами підприємства є нагромадження, комбінування, розподіл і перерозподіл її ресурсів. Управління ресурсами підприємства відрізняється на певних етапах розвитку і однакові по кількості і якості ресурси можуть мати різний потенціал залежно від ефективності їх використання та матимуть різний вплив на забезпечення ресурсної безпеки.

Основний зміст управління ресурсною безпекою підприємства полягає в попереджальному характері, а основними критеріями оцінки його ефективності є:

- забезпечення стабільної роботи підприємства;
- збільшення фінансових, нематеріальних і матеріальних цінностей;
- попередження кризових ситуацій, пов'язаних з дією зовнішніх і внутрішніх факторів [4, 6, 8].

Розглядають три типи поведінкових стратегій для забезпечення ресурсної безпеки підприємств:

- орієнтовані на усунення існуючих або запобігання виникнення можливих загроз;
- спрямовані на запобігання впливів існуючих або можливих загроз на предмет безпеки;
- направлені на ліквідацію збитків, що наносяться підприємству.

У кожного підприємства повинна бути своя програма забезпечення його ресурсної безпеки, основні положення якої визначаються специфікою загроз, їх рівнем у короткостроковій та довгостроковій перспективі, можливостями менеджменту підприємства щодо їх подолання або зниження негативних наслідків, для чого приймається відповідна стратегія захисту.

Управління ресурсною безпекою підприємства є складним процесом прийняття і реалізації управлінських рішень.

Серед основних етапів управління ресурсами підприємства можна виділити процеси формування, використання та відтворення.

Формування ресурсів підприємства відбувається як процес ідентифікації і

створення напрямків підприємницьких можливостей, його структуризації й побудови певних організаційних форм для стабільного розвитку та ефективного ресурсного відтворення.

Використання ресурсів підприємства відбувається як процес залучення у роботу економічних ресурсів, виявлених під час формування ресурсного потенціалу.

Відтворення ресурсів підприємства орієнтовано на постійне оновлення виробництва продукції з меншою ресурсомісткістю та вищою якістю продукції, що є необхідною складовою загальної структури ресурсного потенціалу підприємства [4, 6, 8, 12].

Системний підхід при управлінні ресурсною безпекою підприємства дозволить глибше вивчити об'єкт управління, отримати повніше уявлення про нього, виявити причинно-наслідкові зв'язки між ресурсними складовими.

Ефективність створеної моделі, передусім, визначається ефективністю інформаційної складової та можливістю швидкого доступу до неї всіх користувачів, зацікавлених у інформації [8].

Згідно з наведеною моделлю, підприємство забезпечує себе ресурсами відповідно до прийнятої стратегії, виходячи з характеристик ресурсів (ціна, якість, умови постачання тощо).

1.3. Методичні підходи до оцінки ресурсної безпеки підприємства та ефективності управління нею

Безпечне функціонування підприємства передбачає ефективне використання достатніх в кількісному і якісному вимірі ресурсів – фінансових, матеріальних, кадрових, природних, які відображають рух сировини, комплектуючих, обладнання, технологій, грошових готівкових і безготівкових платежів, продукції.

До принципів вимог до системи показників ресурсної безпеки відносяться такі:

- вони повинні відповідати переліку основних загроз ресурсній безпеці;
- їх перелік повинен бути мінімальний і легкодоступний;
- результати аналізу повинні передбачати просту та однозначність у трактуванні, несуперечність об'єктивної реальності;
- мати достатній ступінь конкретності, визначеності, що дозволяє дати однозначну оцінку фактичному стану підприємства з позицій забезпечення ресурсної безпеки;
- показники мають бути синхронізовані в часі;
- мають бути сумісними з існуючою системою обліку та статистики [8, 12, 17].

Таким чином, перелік показників повинен забезпечувати, з одного боку, здійснення достовірного аналізу, а з іншого – можливість швидкого одержання інформації для їхніх розрахунків. При цьому необхідно виключити ті показники, що не піддаються розрахункам або граничні значення соціоекологоекономічної безпеки, які визначити неможливо.

Комплексна оцінка ресурсної безпеки підприємства є його характеристикою, отриманою в результаті дослідження, і містить висновки про результати діяльності підприємства.

Вимоги до комплексної оцінки ресурсної безпеки:

- виражати сутність виробничих відносин;
- охоплювати головні сторони виробничо-господарської та екологічної діяльності підприємства;
- використовувати обмежену кількість показників;
- бути еластичною, побічно визначати динаміку суспільно необхідних витрат;
- забезпечувати порівнянність показників у часі та просторі;
- вибір показників має визначатися метою управління ресурсною безпекою підприємства.

Основні напрями використання системи показників оцінки ресурсної безпеки підприємства характеризують ефективність виробництва, рівень використання виробничого потенціалу (показники фінансового стану, продуктивність праці, фондоозброєність, фондовіддача, рівень фізичного та морального старіння основних засобів, матеріало- та енергомісткість виробництва, матеріаловіддача) (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Система показників ресурсної безпеки сільськогосподарського підприємства

Група та назва показника	Формула розрахунку
1	2
Показники фінансово-ресурсної безпеки	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K.a. = \text{Грошові активи} / \text{Поточні зобов'язання}$
Коефіцієнт автономії	$K_a = \text{Власний капітал} / \text{Валюта балансу}$
Коефіцієнт фінансової стабільності	Відношення власних коштів до позикових
<i>Груповий індекс фінансово-ресурсної безпеки</i>	Відношення суми часткових індексів до їх кількості
Показники техніко-технологічної безпеки	
Фондоозброєність, грн	$F_{oz} = C_{B_{oz}} / \text{Ч}_{cc}$, де F_{oz} – фондоозброєність; $C_{B_{oz}}$ – середньорічна вартість основних засобів; Ч_{cc} – середньосписковий склад виробничого персоналу.
Фондовіддача, грн	$F_v = V_p / F_k$, де F_v – фондовіддача ОЗ; V_p – вартість виробленої продукції за звітний період; F_k – балансова вартість основних засобів на кінець звітного періоду.
Коефіцієнт зносу основних засобів	$K_{i_{oz}} = A / P_{B_{oz}}$, де $K_{i_{oz}}$ – коефіцієнт зносу основних фондів; A – амортизація; $P_{B_{oz}}$ – первісна вартість ОЗ
<i>Груповий індекс техніко-технологічної безпеки</i>	Відношення суми часткових індексів до їх кількості
Показники кадрової безпеки	
Продуктивність праці, грн/особу	$\Pi = V_p / \text{Ч}_{cc}$, де Π – продуктивність праці; V_p – вартість випущеної продукції; Ч_{cc} – списковий склад персоналу.
Коефіцієнт стабільності персоналу	$K_1 = 1 - K_{пл}$ різниця між 1 та коефіцієнтом плинності ($K_{пл}$):
<i>Груповий індекс кадрової безпеки</i>	Відношення суми часткових індексів до їх кількості
Показники природно-ресурсної безпеки	
Землевіддача, тис.грн./га	Виробництво валової продукції (основних видів продукції) у поточних цінах на одиницю земельної площі
Рівень вилучення земель з виробничого обігу, тис. га	Відношення вилучення земель з виробничого обігу до загальної площі земель
<i>Груповий індекс природно-ресурсної безпеки</i>	Відношення суми часткових індексів до їх кількості

Примітка. Удосконалено автором [45].

Система індикаторів ефективності управління ресурсною безпекою сільськогосподарського підприємства відображена в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Система індикаторів ефективності управління ресурсною безпекою
сільськогосподарського підприємства

Назва показника	Формула розрахунку
Прибутковість основних засобів, %	$ROE = Чп / Ск * 100$, Чп – чистий прибуток; Ск – середній капітал.
Прибутковість власного капіталу, %	$ROE = Чп / Вк * 100$, Чп – чистий прибуток; Ск – власний капітал.
Прибутковість реалізованої продукції, %	$P(rp) = \text{Чистий прибуток} / \text{Собівартість реалізованої продукції} * 100$
Прибутковість земель, тис. грн./га	Обсяг отриманого прибутку від реалізації на одиницю земельної площі

Примітка. Удосконалено автором.

Оскільки показники різномірні, для оцінки ресурсної безпеки та ефективності управління ресурсною безпекою сільськогосподарського підприємства використаємо стандартизацію показників за максимальним значенням динамічного ряду, тому вони будуть в межах 0-1.

Тобто методика визначення інтегрального показника включатиме кілька етапів:

- визначення і стандартизація часткових показників;
- визначення групових показників як суми часткових поділену на їх кількість;
- визначення інтегрального індексу, який характеризуватиме рівень ресурсної безпеки як суми групових, поділеної на їх кількість;
- визначення індексу ефективності управління ресурсною безпекою як суми одиничних індексів, поділеної на їх кількість.

Лінгвістична інтерпретація отриманих результатів оцінки ефективності управління ресурсною безпекою відображено у таблиці 1.4.

Рівні ресурсної безпеки та ефективності управління ресурсною безпекою

Значення індексу	Рівень ефективності
0-0,3	Низький
0,3-0,5	Середній
0,5-0,8	Достатній
0,8-1	Високий

Примітка. Розроблено автором.

За результатами виявляються проблеми управління ресурсною безпекою і розробляються управлінські рішення щодо їх вирішення.

Отже, оцінка ефективності управління ресурсною безпекою сільськогосподарського підприємства визначається ступенем доступу до інформації, її повнотою, достовірністю, кваліфікацією спеціалістів, що її проводять. Для такої оцінки можна використати широкий спектр методів і підходів, показників, які найбільше розкривають ефективність управління ресурсною безпекою сільськогосподарського підприємства.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА РЕСУРСНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ НЕЮ У

2.1. Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності

Скорочена назва *****. Організаційно-правова форма – сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю. Форма власності – недержавна власність.

Основним видом діяльності ***** згідно з Державним класифікатором видів економічної діяльності є Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (КВЕД: 01.11).

Інші види діяльності:

- вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів (КВЕД 01.13);
- розведення свиней (КВЕД 01.46);
- допоміжна діяльність у рослинництві (КВЕД 01.61);
- допоміжна діяльність у тваринництві (КВЕД 01.62);
- післяурожайна діяльність (КВЕД 01.63);
- оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин (КВЕД 46.21);
- роздрібна торгівля з лотків і на ринках іншими товарами (КВЕД 47.89).

Код ЄДРПОУ: *****.

Дата реєстрації: 09.03.1993.

Розмір статутного капіталу – 66543 грн.

Керівник – *****.



Рис. 2.1. Основні культури, які вирощують в *****

Примітка. Джерело [29]

У ***** є власне стадо племінної великої рогатої худоби п'яти м'ясних порід, яке складає понад 1 тисячу голів. Основні породи – це лімузинська, шароле, абердин-ангуська, поліська м'ясна, волинська м'ясна. Племінне ядро худоби товариства походить з української, польської, французької та канадської селекцій різних генетичних ліній. Наявне поголів'я товариства чистопородне і відноситься до класу еліта-рекорд та еліта. Середньодобові прирости молодняку становлять 1000-1300 грамів. Відгодівля худоби здійснюється екологічно чистими кормами, які вирощені чи вироблені на підприємстві без застосування стимуляторів росту та інших неорганічних елементів. Застосовується безприв'язне утримання худоби. Щорічно товариством пропонуються до реалізації племінний молодняк та бички-репродуктори різних порід, генетичних ліній класу еліта-рекорд, а також екологічно чисте м'ясо високої якості.

Взявши на озброєння слова легендарного Генрі Форда: «Бізнес, який не робить нічого, крім грошей, – це бідний бізнес», керівництво підприємства постійно бере участь у заходах соціально-благодійницького спрямування, чим підтримує розвиток громад сільських рад, на території яких обробляє землю, а також не стоїть осторонь проблем людей, які перебувають у скрутних життєвих

ситуаціях. У 2014 року ***** стало одним із учасників благодійної організації «Волинь-2014», яка створена для здійснення благодійної діяльності в інтересах України, підтримки тих, хто потребує піклування та захисту, а також допомоги у створенні громадянського суспільства [29].

Розглянемо організаційно-управлінську структуру ***** (рис. 2.2).

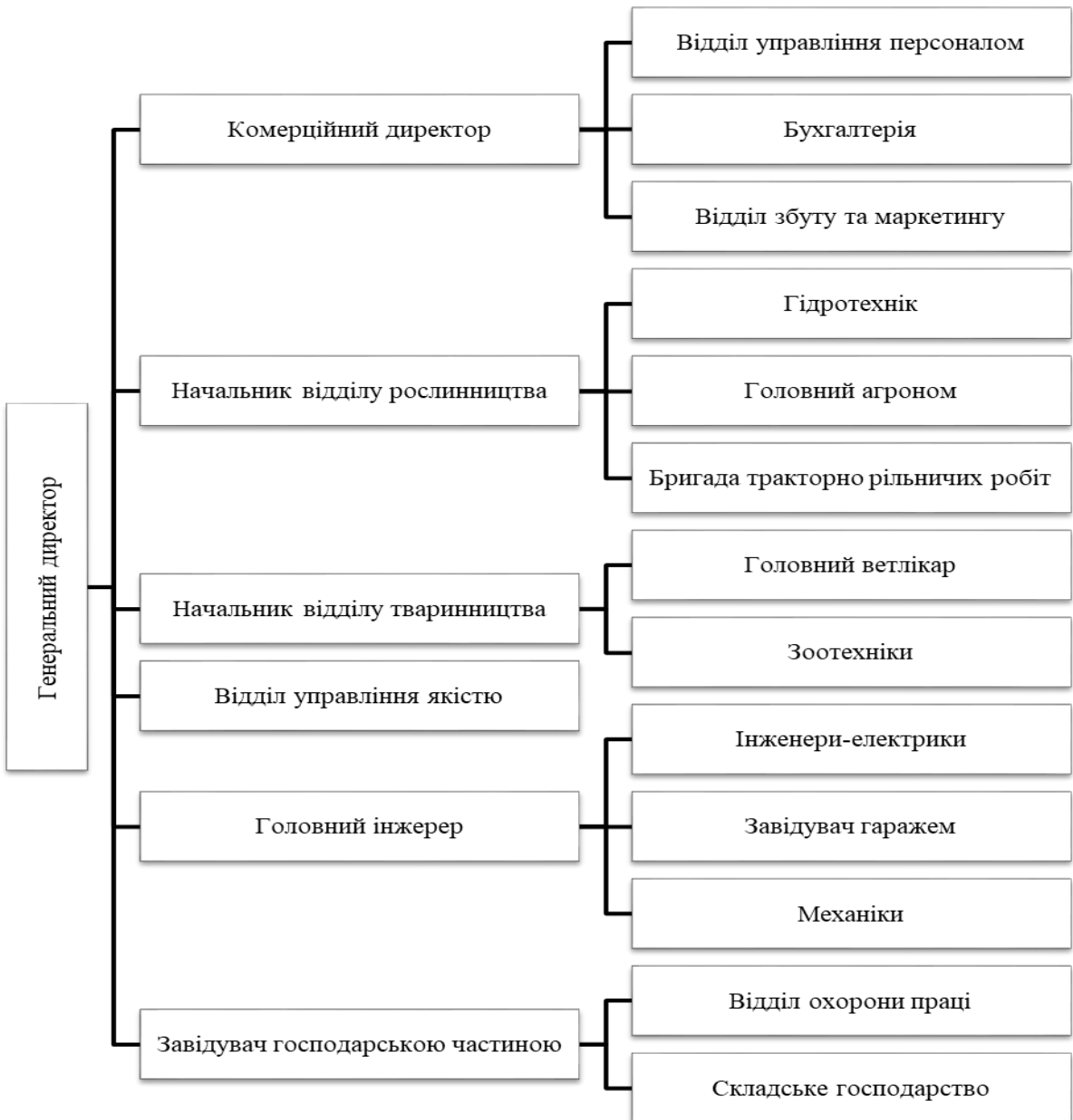


Рис. 2.2. Організаційна структура *****

Примітка. Побудовано автором на основі даних підприємства

***** має лінійно-функціональну структуру управління, коли лінійний персонал має в підпорядкуванні ряд функціональних органів, кожен з яких розробляє проект відповідного рішення на основі збору і обробки інформації, який після затвердження лінійним керівником є обов'язковим для відповідного виконавця. Таким чином, функціональні органи не віддають команд управління.

Керівництво поточною діяльністю ***** здійснює одноосібний виконавчий орган в особі генерального директора.

Діяльність структурних підрозділів і виконавців регламентується спеціальними інструкціями, в яких викладені функції кожного органу управління, розподіл прав і обов'язків між ними, а всередині підрозділів – кожного виконавця.

Дана лінійно-функціональна структура організації відповідає поточній стратегії, пов'язаної з масштабами діяльності сільськогосподарського підприємства, що відбивається на характері бізнес-моделі підприємства, орієнтованому на взаємодії в обмеженою кількістю ключових партнерів і постачальників.

У даній структурі управління ***** можна виділити наступні недоліки:

- відсутність взаємозв'язків і взаємодії на горизонтальному рівні між виробничими відділеннями;
- надмірно розвинена система підпорядкування по ієрархії управління.

Організаційна структура управління ***** орієнтована на виконання наступних завдань: створення умов для виробництва і збуту високоякісної продукції при одночасному підвищенні рівня ефективності виробництва; забезпечення розробки, освоєння і поставки на ринок нових видів продукції.

До позитивних сторін організаційної структури ***** можна віднести наступні фактори: зручне розташування виробничих будівель підприємства; оснащення організації

сучасним обладнанням з урахуванням специфіки професійної діяльності; наявність паркомісць для персоналу; чітка регламентація діяльності виробництва відповідно до технічних стандартів безпеки продуктів харчування.

Даний тип організаційної структури управління найбільш ефективний в стабільному середовищі, розрахована така структура на застосування діючих технологій, сприяє ефективному виконанню стандартизованих експлуатаційних заходів. Більше ефективна така організаційна структура у випадках, коли апарат управління виконує рутинні, часто повторювані і епізодично змінювані цілі та завдання, що і притаманно даному підприємству.

Проаналізуємо формування основних показників діяльності
***** у період 2021-2023 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності

***** за 2021-2023 роки

Найменування показника	Роки			Відхилення			
	2021	2022	2023	+-		%	
				2022-2021	2023-2022	2022/2021	2023/2022
1	2	3	4	5		6	
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.	291914	259597	260731	-32317	1134	-11,07	0,44
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	208675	219895	281837	11220	61942	5,38	28,17
Чистий прибуток, тис. грн.	68065	13721	-32936	-54344	-46657	-79,84	-340,04
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	94	231	228	137	-3	145,74	-1,30
Фонд оплати праці, тис. грн.	14674	35514	35995	20840	481	142,02	1,35
Продуктивність праці, тис. грн./особу	3105,47	1123,80	1143,56	-1981,7	19,7605	-63,81	1,76
Середньомісячна заробітна плата, тис. грн	13,01	12,81	13,16	-0,1972	0,34438	-1,52	2,69
Необоротні активи, тис. грн.	177356	166011	169616	-11345	3605	-6,40	2,17
Основні засоби, тис. грн.	164108	151948	154700	-12160	2752	-7,41	1,81
Оборотні активи, тис. грн.	605954	746584	768957	140630	22373	23,21	3,00

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Власний капітал, тис. грн.	179039	191260	155874	12221	-35386	6,83	-18,50
Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн	523365	649646	698783	126281	49137	24,13	7,56
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн	80906	71689	83916	-9217	12227	-11,39	17,06
Валюта балансу, тис. грн	783310	912595	938573	129285	25978	16,50	2,85
Рентабельність реалізованої продукції, %	32,62	6,24	-11,69	-26,378	-17,926	-	-
Рентабельність власного капіталу, %	38,017	7,174	-21,130	-30,843	-28,304	-	-
Рентабельність активів, %	8,84	1,53	-3,57	-7,3119	-5,0929	-	-

Примітка. Розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

З табл. 2.1 можна побачити, що чистий дохід від реалізації в 2022 році зменшився на 32317 тис. грн. порівняно з 2021 р., проте в 2023 році незначно зріс на 1134 тис. грн. Собівартість реалізованої продукції зростала: на 11220 тис. грн. або 5,38 % в 2022 році, на 61942 тис. грн або 28 % в 2023 році. Чистий прибуток у 2021 році був досить великим, проте в 2022 році зменшився на 54344 тис. грн., а в 2023 році підприємство стало збитковим -32936 тис. грн.

При цьому середньооблікова чисельність працівників у 2022 році суттєво зросла на 137 осіб (145,74 %) і становила 231 особу, в 2023 році зменшилась до 228 осіб. Фонд оплати праці мав тенденцію до зростання: на 20840 тис. грн у 2022 році і 481 тис. грн у 2023 році. Середньомісячна заробітна плата в 2021 році становила 13,01 тис. грн., зменшилась до 12,81 тис. грн у 2022 році, зросла в 2023 році до 13,16 тис. грн. Показник продуктивності праці у 2021 р. становив 3105,47 тис. грн., суттєво зменшився у 2022 році до 1123,80 тис. грн, а в 2023 році зріс на 19,76 тис. грн тобто на 1,76 %.

Необоротні активи, тис. грн зменшилися в 2022 році на 11345 тис. грн. порівняно з 2021 р., проте в 2023 році показник незначно зріс на 3605 тис. грн. Оборотні активи зростали: на 140630 тис. грн. або 23,21 % в 2022 році, на 22373 тис. грн або 3 % в 2023 році.

Власний капітал зростав на 12221 тис. грн у 2022 році і зменшився на 35386 тис. грн у 2023 році. Довгострокові зобов'язання і забезпечення мали тенденцію до зростання: на 126281 тис. грн у 2022 році і 49137 тис. грн у 2023 році. Поточні зобов'язання і забезпечення в 2022 році зменшились на 9217 тис. грн, проте в 2023 році зросли на 2227 тис. грн. Валюта балансу за аналізований період зростала: на 16,5 % у 2022 році та 2,85 % у 2023 році.

Показники рентабельності погіршувались, оскільки чистий прибуток зменшувався, а в 2023 році ***** стало збитковим.

Тому можна говорити про те, що сільськогосподарському підприємстві ***** необхідно шукати резерви зростання ефективності використання ресурсного потенціалу.

***** в своєму життєвому циклі знаходиться на етапі зрілості. Підприємство орієнтується на збільшення частки ринку та на збільшення обсягів діяльності. Зростання доходів і розширення структури діяльності ***** досягаються за умови збільшення кількості пропозицій, завоювання нових клієнтів і ринків, відповідного перегляду цін. Скорочення витрат і збільшення продуктивності досягаються зниженням прямих і непрямих витрат, раціональним використанням ресурсів. Для збільшення виробництва сільськогосподарської продукції, обсягів пропонованих послуг та підвищення їх економічної ефективності необхідно створювати нову і вдосконалювати існуючу технік, розробляти нові й удосконалювати існуючі технології виробництва, переробки та зберігання сільськогосподарської продукції, удосконалювати весь господарський механізм *****.

2.2. Аналіз складових та оцінка ефективності використання ресурсів

Основним ресурсом сільськогосподарського підприємства є земля. Розташоване в північно-західній частині Волинської області. Помірно-континентальний клімат забезпечує сприятливі умови як для галузі рослинництва так і для вирощування великої рогатої худоби.

Земельні масиви господарства розміщені на територіях, прилеглих до міжнародної траси М – 19, що забезпечує зручне логістичне сполучення та перевезення продукції товариства вантажним транспортом як в межах Волинської області, України так і до країн Євросоюзу.

Земельний банк ***** становить 3104,5 га. Для ведення господарської діяльності підприємство уклало Договора оренди землі з власниками земельних часток (паїв) та сільськими радами. Загальна кількість договорів з власниками земельних ділянок становить 1830 одиниць, а саме 2286,8 га. Господарство також орендує землі державної власності загальною площею 817,7 га. Оброблювальні господарством землі розташовані на території Волинської області та становлять 2145,25 га ріллі, 603,25 га сіножаті, 86 га пасовищ (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Розподіл посівних культур

Культура	Посівні площі 2021р.	Посівні площі 2022р.
Соняшник	687 га	587 га
Картопля	24 га	14 га
Соя	465 га	229 га
Жито	23 га	33 га
Гречка	-	6 га
Кукурудза	231 га	89 га
Пшениця озима	540 га	966 га
Яра пшениця	31 га	329 га
Капуста	6 га	8 га
Ріпак	355 га	281 га
Буряк цукровий	139 га	204 га
Всього	2501 га	2736 га

Примітка. Дані підприємства.

Якщо для порівняння взяти дані посівних культур 2021 та 2022 років, то можемо побачити тенденцію, до зростання посівних площ, незважаючи на ускладнену посівну компанію, через брак паливних матеріалів та імпорتنних препаратів. Також можемо зауважити актуальність певних посівних культур, адже великий вплив на це має збут урожаю та його затребуваність в даний час. Певні земельні ділянки можуть бути не експлуатовані, через їхню залісненість чи заболочення. Певні культури потребують переробки для подальшого збуту (цукровий буряк, соняшник, ріпак). Найбільшою актуальністю для продажу слугують зернові культури. Можемо зробити висновок, що в порівнянні з минулим роком залишок певної продукції є більший, але і об'єми його посіву і збору збільшилися, тому можемо стверджувати про ефективність роботи та достатнє заохочення працівників, для збільшення об'єму роботи.

Ефективне використання персоналу має дуже важливе значення, адже це сприяє збільшенню обсягів виробництва, ефективному використанню обладнання, механізмів, зниження собівартості та зростання прибутку. Головною метою в системі управління персоналом на підприємства є його забезпечення, ефективне використання персоналу та професійний розвиток.

У табл. 2.3 проведено аналіз персоналу *****.

Таблиця 2.3

Кількісний склад персоналу *****

Найменування показника	Роки			Відхилення			
	2021	2022	2023	+-		%	
				2022-2021	2023-2022	2022/2021	2023/2022
1	2	3	4	5		6	
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	94	231	228	137	-3	145,74	-1,30
Фонд оплати праці, тис. грн.	14674	35514	35995	20840	481	142,02	1,35
Продуктивність праці, тис. грн./особу	3105,47	1123,80	1143,56	-1981,7	19,7605	-63,81	1,76

Примітка. Розраховано на основі статистичної звітності підприємства

За даними табл. 2.3 видно, що облікова чисельність працівників у 2022-2023 рр. майже незмінна, у 2021 р. їх кількість була значно менша – 94 особи, тобто ріст склав 145 %.

Управлінський персонал підприємства у був постійним. Кількість керівників у 2023 р. порівняно з 2022 р. збільшилась на 1 особу. Керівний персоналу підприємства у 2022 р. становить 4,88% у структурі персоналу підприємства. Кількість спеціалістів у 2023 р. порівняно з 2022 р. збільшилась на 2 особи, та у структурі персоналу у 2023 р. вони займають 6,51%. Службовці у 2023 р. порівняно з 2022 р. збільшились на 2 особи, та у структурі персоналу у 2023 р. становлять 2,22%.

Аналіз працівників підприємства за рівнем освіти показав, що працівники з вищою освітою у структурі підприємства займають у 2023 р. 15,97 %. Працівники з середньою загальною освітою становлять у 2023 р. 20,71 %. Найбільшу вагу у структурі підприємства за рівнем освіти займають працівники із середньою та технічною освітою, а саме 63,32 %. За статтю на підприємстві переважають жінки, це обумовленою характером діяльності підприємства. За віком на підприємстві переважають працівники від 46 до 55 років, так у 2023 р. це 56,36 % від загального персоналу підприємства. Найменшу вагу у 2023 р. у структурі персоналу займають працівники до 30 років, а саме 10,06 %.

Далі проаналізуємо рух персоналу ***** (табл. 2.4). За проведеними розрахунками руху персоналу підприємства бачимо, що у 2022 році відбулось суттєве зростання чисельності персоналу, а в 2022-2023 роках зміни були незначними, плинність персоналу підприємства є низькою. Коефіцієнт обороту з прийняття у 2022 р. порівняно з 2021 р. зріс на 0,553, а коефіцієнт з обороту зі звільнення навпаки зменшився на 0,072, у 2023 році коефіцієнт обороту з прийняття порівняно з 2022 р. зменшився на 0,589, а коефіцієнт з обороту зі звільнення зріс на 0,018. Таким чином Загальний коефіцієнт обороту у 2021 році становив 0,138, у 2022 році – 0,619, 0,619 у 2023 році – 0,048.

Таблиця 2.4

Показники руху персоналу *****

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	
	2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	94	231	228	137	-3
Прийнято протягом року, осіб	5	140	4	135	1,76
Звільнено протягом року, осіб, з них:	8	3	7	-5	4
за власним бажанням	8	3	4	-5	1
за порушення труд. дисципліни	0	0	0		-
Коефіцієнт обороту з прийняття	0,053	0,606	0,018	0,553	-0,589
Коефіцієнт обороту зі звільнення	0,085	0,013	0,031	-0,072	0,018
Загальний коефіцієнт обороту	0,138	0,619	0,048	0,481	-0,571

Примітка. Розраховано автором на основі статистичної звітності підприємства

Варто зазначити, що така ситуація відбувається тому, що підприємство знаходиться в сільській місцевості, а знайти роботу там важко, цим і зумовлена така низька плинність кадрів. Також, варто наголосити на тому, що підприємство відчуває нестачу працівників, оскільки багато місцевих жителів, особливо молодого віку виїжджають на заробітки закордон, тому основною проблемою на підприємствах ***** є нестача персоналу та відсутність молодих фахівців.

Політика в області оплати праці є складовою управління сільськогосподарського підприємства, і від неї значною мірою залежить ефективність його роботи. В організації виражений механізм матеріального стимулювання працівників, рівень заробітної плати достатній і дає можливість задовольняти поточні потреби. Рівень заробітної плати забезпечує працівникам стабільність і впевненість у майбутньому.

Аналіз основних засобів починають із визначення забезпеченості ними підприємства. Для цього необхідно з'ясувати, чи достатньо основних засобів, яка їхня динаміка, склад, технічний стан. Показники наявності основних засобів відображено у таблиці 2.5.

Основні засоби ***** за 2021-2023 роки

Найменування показника	Роки			Відхилення			
	2021	2022	2023	+-		%	
				2022-2021	2023-2022	2022/2021	2023/2022
1	2	3	4	5		6	
Основні засоби (залишкова вартість), тис. грн.	164108	151948	154700	-12160	2752	-7,41	1,81
Основні засоби (первісна вартість), тис. грн.	303417	313942	335608	10525	21666	3,47	6,90
Будівлі та споруди, тис. грн.	106820	108409	118471	1589	10062	1,49	9,28
Машини та обладнання, тис. грн.	85888	90433	93682	4545	3249	5,29	3,59
Транспортні засоби, тис. грн.	107492	111500	120189	4008	8689	3,73	7,79
Інструменти, прилади, тис. грн.	332	441	442	109	1	32,83	0,23
Частка							
Будівлі та споруди, %	35,21	34,53	35,30	-0,67	0,77	-	-
Машини та обладнання, %	28,31	28,81	27,91	0,50	-0,89	-	-
Транспортні засоби, %	35,43	35,52	35,81	0,09	0,30	-	-
Інструменти, прилади, %	0,11	0,14	0,13	0,03	-0,01	-	-

Примітка. Розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Первісна вартість ОВФ в 2021-2023 роках зростала за рахунок їх придбання. Нарахований знос основних засобів теж зростав. Залишкова вартість основних фондів в результаті цього зросла на 8,87 % в 2022 році і зменшилась на 7,41 % в 2023 році.

Структура основних засобів була стабільною: будівлі та споруди склали орієнтовно 35 %, машини та обладнання 28 %, транспортні засоби 35 %, інструменти та прилади 0,11-0,14 %.

Найважливішими узагальнюючими показниками ефективності використання ОВФ є фондвіддача, фондомісткість і фондооснащеність. Дані для аналізу ефективності використання основних засобів підприємства представлені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Показники ефективності використання основних засобів

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	
	2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022
Фондоозброєність праці, тис. грн./особу	3227,84	1359,06	1471,96	-1868,78	112,91
Фондовіддача, тис. грн.	0,96	0,83	0,78	-0,14	-0,05
Фондомісткість, тис. грн.	1,04	1,21	1,29	0,17	0,078
Рентабельність основних засобів, %	22,43	4,37	-9,81	-18,06	-14,18

Примітка. Розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Фондоозброєність показує, яку величину вартості основних засобів має в своєму розпорядженні в процесі виробництва один працівник. В 2021 році фондоозброєність праці одного працівника ***** становила 3227,84 тис. грн./особу, у 2022 році даний показник зменшується до 1359,06 тис. грн./ особу, а в 2023 році незначно зростає – на 112,91 тис. грн./особу.

Фондовіддача показує обсяг продукції в розрахунку на 1 грн. вартості основних засобів. На 2022 рік у ***** спостерігається зниження цього показника на 0,14 тис. грн. порівняно з даними 2021 року і на 0,05 тис. грн в 2023 році, що свідчить про зниження ефективності використання основних засобів підприємства.

Фондомісткість є оберненим показником до фондовіддачі, який показує суму основних засобів на 1 грн. випущеної продукції. Цей показник також показує негативну зміну – збільшується на 0,17 тис. грн в 2022 році порівняно з 2021 році, на 0,078 тис. грн у 2023 році.

Фондорентабельність у 2021 р становила 22,43%, різко зменшилась у 2022 році – до 4,37 %, а в 2023 році підприємства було збитковим.

Аналіз оборотних засобів розпочнемо з розгляду їх складу (табл. 2.7).

Основні показники оборотних активів

***** за 2021-2023 роки

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	
	2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022
Оборотні активи, тис. грн	605954	746584	768957	140630	22373
Запаси, тис. грн	191 070	238866	192766	47796	-46100
Поточні біологічні активи, тис. грн	17 194	12053	20133	-5141	8080
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, тис. грн	718	4810	5669	4092	859
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	10326	2509	2837	-7817	328
Витрати майбутніх періодів, тис. грн	349700	482250	536021	132550	53771

Примітка. Розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Розглянувши динаміку основних показників оборотних засобів, можна зробити висновок, що їх вартість у 2022 році зростала порівняно з 2021 роком на 23,21 %, у 2023 році – на 3 %. Вартість запасів у 2022 році збільшилася на 25 %, у 2023 році зменшилась на 19 %. Поточні біологічні активи за 2022 рік порівняно з 2021 роком зменшились на 30 %, у 2023 році зросли на 67 %.

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, послуги зростала: майже у 6 разів у 2022 році; на 17,8 % у 2023 році. Гроші та їх еквіваленти зменшилась на 75,7 % у 2022 році і зросли на 13 % у 2023 році.

Витрати майбутніх періодів на 2021 рік склали 349700 тис грн., у 2022 році – 482250 тис грн., у 2023 році 536021 тис. грн. Тобто цей показник мав збільшення на 38 % у 2022 році і на 11 % у 2023 році.

Аналіз та оцінка ефективності використання фінансових ресурсів підприємства передбачає виявлення тенденцій формування фінансових результатів господарства (табл. 2.8).

Чистий дохід від реалізації продукції у 2022 році зменшився на 11,07 %, а у 2023 році несуттєво збільшився на 0,44 %. у 2022 році. Собівартість реалізованої продукції зростала: на 5,38 % в 2022 році і на 28,17 % в 2023 році.

Показники фінансових результатів

***** за 2021-2023 роки

Показники	Рік			Абсол. відхил.		Віднос. відхил.	
	2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022	2022/2021	2023/2022
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	291914	259597	260731	-32317	1134	-11,07	0,44
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	208675	219895	281837	11220	61942	5,38	28,17
Валовий прибуток, тис. грн.	83 239	39702	-21106	-43537	-60808	-52,30	-153,16
Інші операційні доходи, тис. грн.	5 101	36511	3574	31410	-32937	615,76	-90,21
Адміністративні витрати, тис. грн.	8 757	8747	8 911	-10	164	-0,11	1,87
Витрати на збут, тис. грн.	2 223	6780	4 919	4557	-1861	204,99	-27,45
Інші операційні витрати, тис. грн.	343	36584	2 301	36241	-34283	10565,89	-93,71
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	77 017	24102	-33 663	-52915	-57765	-68,71	-239,67
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	69 238	14918	-32 000	-54320	-46918	-78,45	-314,51
Чистий прибуток, тис. грн.	68065	13721	-32936	-54344	-46657	-79,84	-340,04

Примітка. Розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Валовий прибуток суттєво зменщувався: у 2022 р. на 52,3 %, а в 2023 році на 153,16 %. Інші операційні доходи зросли у 2022 р., що більше порівняно із 2021 р. на 615,76 %, у 2023 р. зменшились на 90,21 % порівняно із попереднім.

Це відбулось не лише через збільшення собівартості реалізованої продукції, а й суттєве зростання інших видів витрат, зокрема у 2022 році суттєво зросли інші операційні витрати (10565,89 %), витрати на збут (204,99 %). У 2023 році ці види витрат зменшувались: у 2022 році інші операційні витрати на 93,71 %, витрати на збут на 27,45 %. Адміністративні витрати були відносно стабільними.

Фінансовий результат від операційної діяльності суттєво зменшився: у 2022 р. порівняно з 2021 р. на 68,71 %, у 2023 р. отримано збиток 33 663 тис грн.

Це відбулось не лише через збільшення собівартості реалізованої продукції, а й суттєве зростання інших видів витрат, зокрема у 2022 році суттєво зросли інші операційні витрати (10565,89 %), витрати на збут (204,99 %). У 2023 році ці види витрат зменшувались: у 2022 році інші операційні витрати на 93,71 %, витрати на збут на 27,45 %. Адміністративні витрати були відносно стабільними.

Фінансовий результат до оподаткування зменшився на 78,45 % у 2022 році порівняно із попереднім і на 314,51 % у 2023 році. У результаті чистий прибуток у 2022 році зменшився на 79,84 %, а в 2023 році господарство отримано збиток 32936 тис грн.

Отже, за проведеним аналізом можна сказати, що підприємству варто вживати заходи щодо скорочення витрат, розробляти заходи, щодо підвищення рентабельності підприємства, збільшувати вагу власного капіталу у структурі підприємства.

2.3. Оцінка ресурсної безпеки та ефективності управління ресурсною безпекою *****

Оцінку ресурсної безпеки ***** будемо здійснювати за методичними підходами, запропонованим в пункті 1.3 (табл. 1.3). А саме, розрахуємо показники відповідної групи, стандартизуємо їх, визначимо груповий показник. Далі, оцінимо на відповідність основному критерію та рівню ефективності за шкалою таблиці 1.4.

Показники природно-ресурсної безпеки відображено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Показники природно-ресурсної безпеки *****

Показники	Рік		
	2021	2022	2023
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	291914	259597	260731
Чистий прибуток, тис. грн.	68065	13721	-32936
Площа земель, гп	3104,5	3104,5	3104,5
Землевіддача, тис.грн./га	94,03	83,62	83,98
Прибутковість земель, тис. грн./га	21,92	4,42	-10,61
Індекс землевіддачі	1,00	0,89	0,89
Індекс прибутковості земель	1,00	0,20	-0,48
Груповий індекс природно-ресурсної безпеки	1,00	0,55	0,20

Примітка. Розраховано автором.

Як бачимо, показники зменшувались, що є негативною тенденцією. Проте показники землевіддачі характеризують високий рівень природно-ресурсної безпеки, а прибутковості земель – високий у 2021 році, низький рівень у 2022-2023 році. Групові показники природно-ресурсної безпеки характеризують високий рівень у 2021 році, середній – у 2022 році, низький – у 2023 році.

Основним критерієм для оцінки ефективності управління земельними ресурсами є зростання виробництва валової продукції. Як бачимо, ця тенденція не витримується, тому тренд нестійкий.

Показники техніко-технологічної безпеки розраховано в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Показники техніко-технологічної безпеки *****

Показники	Рік		
	2021	2022	2023
Фондоозброєність, грн/особу	3227,84	1359,06	1471,96
Фондовіддача, тис. грн.	0,96	0,83	0,78
Індекс фондоозброєності	1,00	0,42	0,46
Індекс фондівіддачі	1,00	0,86	0,81
Груповий індекс техніко-технологічної безпеки	1,00	0,64	0,63

Примітка. Розраховано автором.

Одиничні індекси техніко-технологічної безпеки у 2021 році характеризують високий рівень безпеки. У 2022-2023 роках індекс фондоозброєності свідчить про середній рівень. Індекс фондівіддачі в 2022 та

2023 році свідчить про високий рівень техніко-технологічної безпеки. Груповий індекс техніко-технологічної безпеки характеризує високий рівень в 2021 році і достатній у 2022-2023 роках. Основним критерієм для оцінки техніко-технологічної безпеки є зростання фондівддачі. Як бачимо, ситуація негативну тенденцію.

Для оцінки кадрової безпеки вибрано показники продуктивності праці та стабільності персоналу (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Показники кадрової безпеки *****

Показники	Рік		
	2021	2022	2023
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,915	0,987	0,969
Продуктивність праці, тис. грн. /особу	3105,47	1123,80	1143,56
Індекс стабільності	0,93	1,00	0,98
Індекс продуктивності	1,00	0,36	0,37
Груповий індекс кадрової безпеки	0,965	0,68	0,675

Примітка. Розраховано автором.

Як бачимо, показники стабільності персоналу високі, що позитивно. Індекс показника продуктивності характеризує високий рівень кадрової безпеки в 2021 році та середній в 2022 та 2023 році. Групові показники кадрової безпеки характеризують високий рівень безпеки у 2021 році, достатній у 2022-2023 роках. Основним критерієм для оцінки кадрової безпеки є зростання продуктивності праці, яка значно зменшилась 2022 року, але незначно підвищилась у 2023 році.

Для оцінки фінансово-ресурсної безпеки застосуємо три показники (табл. 2.13).

Показники абсолютної ліквідності нормативним вважається від 0,1 до 0,2. У ***** він відповідає нормі лише в 2021 році. У 2022-2023 році показники досить низькі, що свідчить про нездатність підприємства погасити платежі, термін яких настане незабаром. Коефіцієнт автономії або фінансової незалежності має нормативне значення від 0,4 до 0,6. Для сільськогосподарських підприємств він вважається нормативни більше 0,5. Як

бачимо, показники усіх років не входять у ці межі, що свідчить про високі фінансові ризики.

Таблиця 2.13

Показники фінансово-ресурсної безпеки *****

Показники	Рік		
	2021	2022	2023
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	10326	2509	2837
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн	80906	71689	83916
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,128	0,035	0,034
Власний капітал, тис. грн.	179039	191260	155874
Валюта балансу, тис. грн	783310	912595	938573
Коефіцієнт автономії	0,229	0,210	0,166
Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн	523365	649646	698783
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,296	0,265	0,199
Індекс абсолютної ліквідності	1,00	0,27	0,26
Індекс автономії	1,00	0,92	0,73
Індекс коефіцієнта фінансової стабільності	1,00	0,90	0,67
Груповий індекс фінансово-ресурсної безпеки	1,00	0,69	0,55

Примітка. Розраховано автором.

Коефіцієнт фінансової стабільності є індикатором фінансових стійкості. Він зменшувався з року і рік і не відповідав нормативному значенню 0,67-1,5. Для сільськогосподарських підприємств він вважається нормативни більше 1. Це підтверджує високі фінансові ризики.

Тому, крім 2001 року, який є еталонним, їх індекси свідчать: абсолютної ліквідності про низький рівень в 2022-2023 роках, індекс автономії про високий рівень в 2021-2022 роках і достатній рівень в 2023 році. Індекс коефіцієнта фінансової стабільності має таку ж тенденцію.

Груповий індекс фінансово-ресурсної безпеки свідчить про високий у 2021 році та достатній у 2022-2023 роках рівні фінансово-ресурсної безпеки.

Основним критерієм для оцінки ефективності управління фінансовими ресурсами є зниження загрози банкрутства. Як бачимо, ситуація поліпшується.

Результати розрахунків групових показників зведемо в таблицю 2.14 і визначимо інтегральний індекс ресурсної безпеки.

Таблиця 2.14

Інтегральний індекс ресурсної безпеки *****

Показники	Рік		
	2021	2022	2023
Груповий індекс природно-ресурсної безпеки	1,00	0,55	0,20
Груповий індекс техніко-технологічної безпеки	1,00	0,64	0,63
Груповий індекс кадрової безпеки	0,96	0,68	0,67
Груповий індекс фінансово-ресурсної безпеки	1,00	0,69	0,55
Інтегральний індекс ресурсної безпеки	0,99	0,64	0,51

Примітка. Розраховано автором на основі даних таблиць 2.10-2.13.

Інтегральний індекс ресурсної безпеки вказує на високий рівень в 2021 році, достатній рівень в 2022 та 2023 роках. Таким чином, виконані розрахунки дали можливість виявити сильні та слабкі сторони в системі управління ресурсною безпекою *****, що буде основою для обґрунтування пропозицій щодо її удосконалення.

Завершальним етапом дослідження є розрахунок показників ефективності управління ресурсною безпекою сільськогосподарського підприємства, що відображено в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Система індикаторів ефективності управління ресурсною безпекою

Показники	Рік		
	2021	2022	2023
Чистий прибуток, тис. грн.	68065	13721	-32936
Вартість основних засобів, тис. грн.	164108	151948	154700
Власний капітал, тис. грн.	179039	191260	155874
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	208675	219895	281837
Площа земель, га	3104,5	3104,5	3104,5
Прибутковість основних засобів, %	41,48	9,03	-21,29
Прибутковість власного капіталу, %	38,02	7,17	-21,13
Прибутковість реалізованої продукції, %	32,62	6,24	-11,69
Прибутковість земель, тис. грн./га	2192,46	441,97	-1060,91
Індекс прибутковості основних засобів	1,00	0,22	-0,51
Індекс прибутковості власного капіталу	1,00	0,19	-0,56
Індекс прибутковості реалізованої продукції	1,00	0,19	-0,36
Індекс прибутковості земель	1,00	0,20	-0,48
Інтегральний індекс ефективності управління ресурсною безпекою	1,00	0,20	-0,48

Примітка. Розраховано автором

Як бачимо, усі показники прибутковості суттєво знизились у 2022 році, а в 2023 році вони перетворились на показники збитковості.

Очевидно, що високий рівень індексів прибутковості відповідає еталонному 2021 року, в 2022 році усі індекси свідчать про низький рівень ефективності управління ресурсною безпекою *****, у 2023 році воно неефективне.

Таким чином, у результаті досліджень виявлені негативні тенденції на підприємстві, суттєві проблеми у сфері управління ресурсною безпекою *****, необхідність прийняття кардинальних рішень для усунення загроз та поліпшення ситуації з ресурсною безпекою.

Проведемо SWOT-аналіз *****, який дасть змогу визначити слабкі сторони та загрози, та розробити пропозиції щодо їх усунення за допомогою сильних сторін та можливостей підприємства (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

SWOT-аналіз *****

Сильні сторони	Слабкі сторони
Якісна продукція Стабільний попит на продукцію Наявність постійних покупців Впровадження новітніх технологій виробництва Досвідченість керівництва	Залежність від погодних умов Слабка система маркетингу на підприємстві Недостатність працівників Продукція представлена в декількох областях України Обмежені інвестиційні можливості
Можливості	Загрози
Використання нових сортів рослин та порід тварин з високим генетичним потенціалом Вихід на нові ринки Скорочення витрат виробництва Виробництво перспективних продуктів сільського господарства (екологічно чистої продукції)	Зростання інфляції Зміни смаків та потреб споживачів Зростання цін на паливо та енергоносії Коливання курсу валют Неврожай на тій чи інший вид культур Збільшення тиску конкурентів Втрата частки ринку Зниження доходів населення

Примітка. Складено автором на основі даних підприємства

У табл. 2.17 складена матриця SWOT для визначення стратегічних напрямків діяльності підприємства.

Матриця SWOT для *****

Сила і можливості	Слабкість і можливості
Додаткові вкладення в розвиток перспективних галузей виробництва Розширення ринків збуту в Україні Вихід на зовнішній ринок Відкриття фірмової мережі	Підвищення мотивації працівників Розробка ефективної системи мотивації для залучення нових співробітників та молоді на підприємство Підвищення прибутковості за рахунок вирощування нових порід та сортів росли
Сила і загрози	Слабкість і загрози
За рахунок позитивного іміджу та якості продукції, знизити вплив конкурентів Використання новітніх ресурсозберігаючих технологій дасть змогу скоротити витрати підприємства Покращення системи маркетингу	Розробка системи знижок для постійних покупців Впровадження бонусної системи знижок Укладання договорів на реалізацію продукції у крупних торговельних мережах

Примітка. Складено автором на основі проведеного аналізу

Таким чином, проведений аналіз дав зрозуміти, що ***** має реальні шанси для подальшого розвитку та розширення ринків збуту, за рахунок того що будуть враховані всі сильні сторони та можливості, та будуть розроблені шляхи подолання загроз та усунуто слабкі сторони.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У роботі досліджено теоретико-методичні підходи до оцінки ресурсної безпеки та управління нею, що дозволило зробити такі висновки.

У процесі дослідження виявлено, що управління ресурсною безпекою підприємства не можна зводити лише до формування джерел діяльності господарюючого суб'єкта. Цей процес набагато ширший і визначає основні напрями стратегічного управління. Таким чином, управління ресурсною безпекою підприємства – це комплексний процес мобілізації, нагромадження, розподілу ресурсів, а також здійснення планування, контролю, моніторингу та інших процедур, спрямованих на ефективне та раціональне використання ресурсів і зниження ризику в діяльності підприємства. Найбільш розповсюдженою є така класифікація ресурсів сільськогосподарського підприємства: матеріальні, фінансові, трудові, земельні.

Найчастіше управління ресурсною безпекою розглядається з позиції процесного підходу як сукупності окремих управлінських циклів, кожен з яких можна розділити на низку самостійних операцій: збір і передача інформації, її обробка й аналіз, вироблення на основі аналізу управлінського рішення, передача рішення і його реалізація, порівняння отриманих рішень з показниками та їхніми плановими величинами.

Методика комплексної оцінки ефективності управління ресурсною безпекою сільськогосподарського підприємства розроблена з урахуванням системного підходу, що включає проведення техніко-технологічної, фінансово-ресурсної, кадрової та природно-ресурсної безпеки. Для цього використана система показників, що характеризують ці чотири основні напрямки оцінки управління ресурсною безпекою.

Управління ресурсною безпекою сільськогосподарського підприємства – це система інституціональних елементів, необхідна для розподілу та перерозподілу ресурсів господарюючими суб'єктами і їх структурними підрозділами, а також трансформації ресурсів з однієї форми в іншу. Напрямки

управління ресурсами підприємства, з одного боку, визначаються тими фінансовими, кадровими, матеріальними та іншими ресурсами і інноваціями, які вона передбачає впровадити в майбутньому, а також можливостями по залученню джерел інвестування.

***** це потужна компанія, яка є одним з лідерів серед виробників ковбасної продукції на Волині. Основна сфера діяльності товариства – виробництво ковбасних та м'ясних виробів, напівфабрикатів; переробка і реалізація виробленої продукції, консервація м'ясних продуктів, виробництво сільськогосподарської продукції. На підприємстві діє замкнутий цикл виробництва: від виробництва до переробки.

Проведений аналіз основних показників діяльності ***** показав, що підприємство на період 2023 року стало збитковим.

Апробація авторської методики оцінки ресурсної безпеки та ефективності управління нею в ***** свідчить про такі результати обрахунку групових показників: групові показники природно-ресурсної безпеки характеризують високий рівень у 2021 році, середній – у 2022 році, низький – у 2023 році; груповий індекс техніко-технологічної безпеки характеризує високий рівень в 2021 році і достатній у 2022-2023 роках; групові показники кадрової безпеки характеризують високий рівень безпеки у 2021 році, достатній у 2022-2023 роках; груповий індекс фінансово-ресурсної безпеки свідчить про високий у 2021 році та достатній у 2022-2023 роках рівні фінансово-ресурсної безпеки. Інтегральний індекс ресурсної безпеки вказує на високий рівень в 2021 році, достатній рівень в 2022 та 2023 роках.

Розрахунок показників ефективності управління ресурсною безпекою сільськогосподарського підприємства свідчить, що усі показники прибутковості суттєво знизились у 2022 році, а в 2023 році вони перетворились на показники збитковості. Високий рівень індексів прибутковості відповідає еталонному 2021 року, в 2022 році усі індекси свідчать про низький рівень ефективності управління ресурсною безпекою ***** , у

2023 році воно неефективне.

Таким чином, у результаті досліджень виявлені негативні тенденції на підприємстві, суттєві проблеми у сфері управління ресурсною безпекою ***** , необхідність прийняття кардинальних рішень для усунення загроз та поліпшення ситуації з ресурсною безпекою.

На основі отриманих даних необхідно розробити заходи з удосконалення мотивації у сільськогосподарському приватному підприємстві ***** .

Основними напрямками в цьому є:

- впровадження ресурсозберігаючих технологій для скорочення витрат;
- розробка системи мотивації для співробітників для залучення нових робітників;
- розширення географії збуту продукції підприємства;
- розширення асортименту продукції.

Для ефективного й результативного управління ресурсами необхідна певна організаційна структура сільськогосподарського підприємства. Організаційна структура підприємства повинна визначати коло осіб, уповноважених і відповідальних за впровадження системи управління ресурсами. Їх результативна діяльність вимагає: забезпечення співробітників необхідними ресурсами;

- розроблення процедур, робочих завдань і технічних інструкцій;
- своєчасного управлінського аналізу діагностики, економічних фінансових, технічних проблем;
- розробки конкретних рекомендацій за рішенням виявлених проблем;
- контролю за виконанням запланованих дій, заходів і програм підвищення ефективності використання ресурсів підприємства;
- визначення своєчасних і ефективних організаційних дій на випадок прояву небезпечних та конфліктних ситуацій.

Впровадження й функціонування системи управління ресурсами потребує формування системи внутрішніх та зовнішніх мотиваційних чинників, які

стимулювали б керівників, працівників підприємств до здійснення поелементного та покрокового впровадження системи управління ресурсами.

Необхідно зазначити, що в умовах, коли потрібно освоювати нові підходи до організації екологічно спрямованого управління процесами, які б відповідали принципам ресурсної безпеки на багатоцільовій основі, важливого значення набуває такий ресурс як персонал.

Для досягнення якісного результату господарювання необхідно мати ресурси взагалі та ресурси менеджера, які, зокрема, являють собою набір засобів, які має даний суб'єкт і які можуть бути ним використані для виконання певних завдань екологізації господарства.

Мотиваційні чинники, які діють при створенні системи управління ресурсами:

- здатність швидше та активніше реагувати на запити та вимоги за допомогою інноваційних рішень та запобігати тому, щоб споживачі шукали ці рішення у підприємств-конкурентів;
- можливість консолідації інтелектуальних активів підприємств для підвищення економічної ефективності на підприємницьких засадах;
- можливість прискорювати процес навчання та передачі здібностей серед працюючих, особливо в системі менеджменту;
- економія ресурсів за рахунок повторного використання та впровадження попереднього досвіду екологізації виробництва.

Появу ISO 14000 називають однією з найбільш значних міжнародних природоохоронних ініціатив. На думку розробників (технічного комітету ISO/TC 207), стандарти серії ISO 14000 можуть застосовуватися в діяльності кожної організації, що ставить своєю метою:

- введення системи управління ресурсами й забезпечення її високої ефективності;
- забезпечення відповідності розробленій стратегії;
- одержання сертифіката або відповідної офіційної реєстрації системи екологічного менеджменту спеціально уповноваженими органами;

- самостійну оцінку власної діяльності та її відповідність міжнародним стандартам.

Розробка та впровадження системи управління ресурсами дає підприємству, у першу чергу, скорочення споживання на одиницю продукції сировини, води, енергії. До інших переваг, що одержує підприємство, можна віднести також економію на витратах, поліпшення якості продукції й виробничих процесів, забезпечення безперебійності виробництва.

Слід також зазначити, зменшення обсягу довгострокових зобов'язань підприємства щодо ліквідації збитку, нанесеного навколишньому середовищу, поліпшення умов праці, що веде до посилення мотивації персоналу, поліпшення іміджу підприємства.

Таким чином, використання таких груп інструментів, має сприяти виникненню економічної зацікавленості у суб'єктів господарювання до впровадження ресурсозберігаючих та природовідновлювальних технологій.

Впровадження системи управління ресурсами на підприємстві можна вважати корисним і доцільним завдяки наступним факторам:

- економія виробничих витрат і ресурсів, оскільки можна значно раціоналізувати споживання сировинних матеріалів, води, енергії, скорочуючи, таким чином, виробничі витрати. Крім цього, значної економії ресурсів і коштів можна досягти за рахунок вироблення продукції, що підлягає вторинній переробці. Скорочення обсягу викидів шкідливих речовин допомагає уникнути штрафів та стягнень;

- покращення якості продукції. Існує безпосередній зв'язок між ефективністю використання ресурсів та покращенням якості продукції. Чим далі, тим більше у свідомості споживачів якість продукції буде асоціювати з її відповідністю екологічним стандартам. Не випадково велика кількість суб'єктів господарювання, які свого часу впровадили стандарти якості ISO 9000, пізніше звернулась до міжнародних стандартів екологічного менеджменту ISO 14000;

- розширення ринків збуту продукції і приваблення нових споживачів. Для виробників вихід на нові ринки збуту, особливо у розвинених країнах, є неможливим без дотримання екологічних стандартів;

- вихід на новий рівень технологічного розвитку та інновацій. Пошук оптимальних з точки зору економії витрат виробничих рішень призводить до технологічного оновлення виробничих процесів, а також до появи інноваційних, тобто якісно нових, продуктів.

Система управління ресурсами на підприємстві є природним продовженням антикризового управління та управління економічною безпекою. Систему управління ресурсами слід розглядати як процес, що дозволяє краще систематизувати пріоритети та проекти, а також ідентифікувати проблеми й можливі негативні впливи ще до їх прояву. Система управління ресурсами може сприяти зниженню нераціонального використання матеріальних ресурсів, удосконаленню системи добору нових співробітників, поліпшенню умов роботи, а також створенню кращого образу підприємства.

В ході проведено аналізу роботи ***** було встановлено, що підприємство має проблему з нестачею працівників. ***** розміщуються селах, жителі яких зазвичай прагнуть виїхати на заробітки закордон, оскільки заробітна плата там набагато вища.

З приводу цього, для залучення нових робітників, та підвищення мотивації вже працюючого персоналу на підприємстві варто розробити ефективну систему мотивації.

Для ефективного управління системою мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві та створення програми мотивації необхідно:

- усвідомити модель основного процесу мотивації: потреби – мета – дія – досвід – очікування;
- сформулювати набір потреб, що викликають рух до здійснення мети і умови, при яких потребу можуть бути задоволені;
- усвідомлювати, що мотивація – не самоціль, а спосіб задоволення.

На нашу думку, варто розробити ефективну стратегію управління персоналом на підприємстві, яка буде включати наступні етапи: впровадження стратегії; стратегічний контроль над її реалізацією.

Етап впровадження стратегії включає: розробку плану впровадження стратегії управління ресурсною безпекою; розробку стратегічного плану управління ресурсною безпекою; активізацію стартових заходів щодо впровадження стратегії забезпечення ресурсної безпеки.

Варто зазначити, що впровадження стратегії управління на ***** в основному залежить від рівня кваліфікації керівної ланки, що зумовлює потребу систематичної і цілеспрямованої підготовки та повсякденного використання всіх зазначених напрямів впливу на колектив та окремих людей.

Рекомендації щодо розробки системи мотивації:

1. Мотиваційну програму на підприємстві доцільно сформуванати таким чином, щоб кожен працівник був зацікавлений у делегуванні йому більшої долі повноважень та спрямовувати роботу кожного на позитивний результат. У такий спосіб кожен робітник буде працювати над досягненням поставлених підприємством цілей та особисто буде зацікавлений в їх досягненні через систему мотивації. Особливу увагу варто приділити розробці мотиваційної програми саме для виробничого персоналу, що дало б змогу згуртувати виробничий персонал на підприємстві, залучити новий персонал на підприємство.

2. Розробити систему підвищення кваліфікації для менеджерів середньої ланки: провести ряд тренінгів для працівників при участі досвідчених працівників компанії, тренінги для менеджменту підприємства та проводити таке навчання постійно.

Для того щоб у пільгах були зацікавлені наймані працівники, необхідно проаналізувати їх потреби (наприклад, провести анкетування). І вже виходячи з отриманих результатів та фінансової спроможності підприємства, необхідно визначити набір і величину запропонованих пільг.

Нами запропоновано впровадити на ***** програму лояльності працівників.

Ключовою умовою для потрапляння в програму тривалої розрахункової лояльності є наявність стажу роботи на підприємстві не менше одного року. При цьому враховуються не тільки формальні результати роботи, але як раз те, що називається лояльністю до компанії, тобто, спочатку не лояльний співробітник не має шансів потрапити в дану програму. Так само кожен, хто вже знаходиться в програмі, і демонструє нелояльну поведінку, з програми виключається. Всі запропоновані методи не дають відчутного фінансового навантаження, так як народження дітей не є буденним заходом, надбавка передбачається невелика і періодично більшість співробітників відпрошуються.

На підприємстві працюють жителі і з віддалених населених пунктів, отже оплата транспортних видатків працівників суттєво вплине на мотивацію та може сприяти залученню інших працівників. Підприємство позиціонувалося би із хорошого боку, якщо б забезпечувало працівників безкоштовним харчуванням. Продаж продукції працівникам підприємства зі знижками буде сприяти популяризації продукції у межах населених пунктів, де проживають працівники.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко А.М. Організаційно-економічні основи розвитку фермерських господарств : монографія. К.: ННЦ ІАЕ, 2008. 272 с.
2. Білецька К.В. Техніко-технологічна безпека. Теоретичні засади формування системи соціоекологоекономічної безпеки підприємств : колективна монографія. За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. М. Черчик Луцьк : Терен, 2018. С. 132-149.
3. Бортнік С.М. Методичні підходи до оцінки кадрової безпеки підприємства. Методологічні основи дослідження стану соціоекологоекономічної безпеки: колективна монографія / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. М. Черчик Луцьк : Терен, 2018. С. 47-64.
4. Ваганова Л.В. Принципи побудови концепції забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник ЖДТУ*. 2011. № 2. С. 211–213.
5. Вишнеvsька О. М. Ресурсний потенціал підприємництва. *Економіка АПК*. 2008. № 12. С. 32-37.
6. Вовк Ю. Організаційно-економічний механізм управління раціональним використанням ресурсів. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2011. Вип. 1 (4). URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11vyyrvr.pdf>. (дата останнього звернення 15.04.2023 р.)
7. Волощук Л.О. Економічна безпека та інноваційний розвиток промислового підприємства: сутність та взаємозв'язок як об'єктів управління. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 6.– С. 217–223.
8. Гічова Н. Ю. Діагностика та підвищення економічної безпеки підприємства: дис. на здоб. наук. ступеня к.е.н.: спец. 08.00.04. Дніпропетровськ, 2010. 190 с.
9. Гнатишин Л. Б. Конкурентоспроможність фермерських господарств у системі відтворення їх виробничого потенціалу. *Аграрна економіка*. 2011. т. 4,

№ 1–4. С. 9–16.

10. Гнатишин Л. Б. Особливості конкурентоспроможності потенціалу фермерських господарств. *Вісник Львівського національного аграрного університету: Економіка АПК*. 2011. № 18 (1). С. 56–62.

11. Голіков І. В. Сутність та еволюція поняття економічна безпека. *Проблеми економіки*. № 1, 2014. С. 309-314.

12. Горіховський, М. В. Методи оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу Києво-Могилянська академія. Серія: Економіка*, 2015. № 265 (253), С. 123-126.

13. Грішнова О.А. Управління персоналом : підручник / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.] за заг. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. К. : КНЕУ, Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.

14. Дуб Б. С. Система економічної безпеки підприємства: поняття та структура. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2016. № 4 (60). С. 5-18.

15.Зубок М. І., Рубцов В. С., Яременко С. М., Гусаров В. Г. Економічна безпека суб'єктів підприємництва: навч. посібн. М. І. Зубок,. К.: ЦУЛ, 2012. 226 с.

16. Іванюта П. В. Управління ресурсами і витратами : Навч. посіб. / За ред. проф. С. М. Іванюти. К. : Центр навчальної літератури, 2009. 320 с.

17. Камінська І.М. Методичні підходи до оцінки економічної безпеки підприємства. *Методологічні основи дослідження стану соціоекологоекономічної безпеки: колективна монографія / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. М. Черчик Луцьк : Терен, 2018. С. 7-18.*

18. Картузов Є.П. Визначення фінансової безпеки підприємства: поняття, зміст, значення і функціональні аспекти *Актуальні проблеми економіки*. № 8 (134), 2012. С. 172-181.

19. Качуровський В. Є. Ресурсний потенціал підприємства: структура та ефективність використання. *Регіональна бізнес-економіка та управління*. 2007. № 4. С. 123-129.

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

21. Коленда Н.В. Фінансова безпека. Теоретичні засади формування системи соціоекологічної економічної безпеки підприємств : колективна монографія. За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. М. Черчик Луцьк : Терен, 2018. С. 112-124.

22. Коленда Н.В. Методичні підходи до оцінки фінансової безпеки підприємства. *Методологічні основи дослідження стану соціоекологічної економічної безпеки: колективна монографія / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. М. Черчик Луцьк : Терен, 2018. С. 18-29.*

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

24. Лупенко Ю.О., Кропивко М.Ф., Малік М.Й. Інтеграція та самоорганізація аграрного бізнесу в умовах децентралізації влади: монографія: Київ. ННЦ ІАЕ, 2015. 444 с.

25. Лупенко Ю.О., Месель-Веселяк В.Я., Шпикуляк О.Г. Розвиток форм господарювання в сільському господарстві: проблеми і рішення: наукова доповідь: монографія. /за ред. Ю.О. Лупенка. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2018. 54 с.

26. Матвійчук Н. Природоресурсна безпека. Теоретичні засади формування системи соціоекологічної економічної безпеки підприємств : колективна монографія. За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. М. Черчик Луцьк : Терен, 2018. С. 77-79.

27. Месель-Веселяк В.Я. Підвищення ефективності фермерського виробництва. *Економіка АПК*. 2018. № 6. С. 17-26.

28. Методика розрахунку рівня економічної безпеки України. Наказ Міністерства економіки України № 60 від 02.03.2007. URL: <http://www.>

me.gov.ua/control/uk/publish/printable_article?art_id=97980.

29. Офіційний сайт ***** URL:
***** (дата останнього звернення 05.05.2024 р.)
30. Понамарьов В.П. Економічна безпека підприємства: сутність, трактування, точки зору. *Менеджер*. 2002. № 1(17). С. 67-71.
31. Рзаєв Г.І., Няйко С.М. Ресурсна безпека підприємства та обґрунтування аналітичних процедур її підтримки в економічному аналізі. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2017. № 6. Том 1. С. 172-175.
32. Россоха В. В. Формування і розвиток виробничого потенціалу аграрних підприємств: монографія. К.: ННЦ ІАЕ, 2009. 444 с.
33. Стадник В.П. Ресурсне забезпечення економічної безпеки сільськогосподарських підприємств. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. Полтава: ПДАА, 2012. Вип. 2 (5). Т. 3. С. 293–298.
34. Стаматін О.В. Особливості формування техніко-технологічної безпеки підприємства. Тези доповідей III міжнародної НПК «Інформаційна та економічна безпека» (INFECO-2010), Харків, 2010. С. 159-160
35. Тяпкін Н.Т., Паніна Н.А. Критерії та показники оцінки ефективності використання ресурсів у сільському господарстві. *Економіка сільськогосподарських та переробних підприємств*. 2005. № 3. С. 14-16.
36. Управління ресурсами підприємства: монографія / за заг. ред. к.е.н., проф. Г. О. Швиданенко. К.: КНЕУ, 2014. 418 с.
37. Фроленко О. М. Маркетинговий механізм формування системи економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер.: Економічні науки. 2014. Вип. 6 (3). С. 206-208.
38. Черчик Л. М. Структура соціоекологоекономічної безпеки підприємства. Концептуальні основи соціоекологоекономічної безпеки: колективна монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. М. Черчик Луцьк : Терен, 2018. С. 112-131.
39. Черчик Л. М., Бортнік С. М. Кадрова безпека. Теоретичні засади

формування системи соціоекологоекономічної безпеки підприємств : колективна монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. М. Черчик. Луцьк : Терен, 2018. С. 45-54.

40. Черчик Л.М. Механізм управління кадровою безпекою підприємства. Механізми управління соціоекологоекономічною безпекою підприємств: колективна монографія За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. М. Черчик. Луцьк: Терен, 2019. 300 с. С. 67-77.

41. Черчик А.О., Черчик Л.М. Методичні підходи до оцінки екологічної безпеки підприємства. Методологічні основи дослідження стану соціоекологоекономічної безпеки: колективна монографія / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. М. Черчик Луцьк : Терен, 2018. С. 64-80.

42. Шемаєва Л. Г. Забезпечення економічної безпеки підприємства на основі управління стратегічною взаємодією з суб'єктами зовнішнього середовища: Монографія / Рада нац. безпеки і оборони України, Нац. ін.-т пробл. міжнар. безпеки. К.: НУПІМБ, 2009. 357 с.

43. Шкарлет С. М. Еволюція категорії «безпека» в науковому та економічному середовищі. *Формування ринкових відносин*. 2007. № 6. С. 7–12.