

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.**

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**

« ____ » _____ **2024 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ВИКОРИСТАННЯМ ВИРОБНИЧИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

Здобувач

Дмитро ГРАБЕНКО

**Науковий керівник,
к.е.н., доц.**

Леся МЕЛЬНИК

Дніпро – 2024

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри,

д.держ.упр., проф.

_____ Наталія БОНДАРЧУК

«___» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ГРАБЕНКУ ДМИТРУ АНДРІЙОВИЧУ

1. Тема роботи: «Удосконалення системи управління використанням виробничих ресурсів підприємства»

Науковий керівник: Мельник Леся Леонідівна, к.е.н., доцентка

затверджені наказом по ДДАЕУ від «__» _____ 20__ р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: «__» _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи: річні звіти, економічні, виробничі плани, документи, які регламентують діяльність підприємства, договори купівлі-продажу, договори поставок

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

1. Теоретичні засади управління використанням виробничих ресурсів сільськогосподарських підприємств

2. Сучасний стан організації системи управління використанням виробничих ресурсів ФГ «СТЕП»

3. Удосконалення системи управління використанням виробничих ресурсів ФГ «СТЕП». Висновки і пропозиції

5.Перелік графічного матеріалу(з точним зазначенням обов'язкових креслень):

1. Особливості, притаманні виробничим ресурсам сільськогосподарських підприємств

2. Схема управління виробничими ресурсами підприємства

3. Показники результатів діяльності ФГ «СТЕП»

4. Прогнозований економічний ефект ФГ «СТЕП» від упровадження аналізованої системи BAS ERP

5. Етапи формування стратегії розвитку ФГ «СТЕП» за критерієм оптимального використання ресурсів

6. Прогнозовані показники діяльності ФГ «СТЕП»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2023 року	<i>виконано</i>
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2023 року	<i>виконано</i>
3.	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів організації менеджменту в аграрних підприємствах. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень - листопад 2023 року	<i>виконано</i>
4.	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2023 року – лютий 2023 року	<i>виконано</i>
5.	Розробка шляхів удосконалення організації менеджменту в підприємстві. Виконання третього проектно-рекомендаційного розділу роботи.	Березень - квітень 2024 року	<i>виконано</i>
6.	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2024 року	<i>виконано</i>
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2024 року	<i>виконано</i>
8.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Травень 2024 року	<i>виконано</i>
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2024 року	<i>виконано</i>
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2024 року	<i>виконано</i>
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2024 року	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Дмитро ГРАБЕНКО

Науковий керівник роботи

(підпис)

Леся МЕЛЬНИК

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИКОРИСТАННЯМ ВИРОБНИЧИХ РЕСУРСІВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	6
1.1. Сутність виробничих ресурсів та характеристика процесу управління їх використанням на підприємствах аграрної сфери	6
1.2. Особливості управління використанням ресурсного потенціалу в сучасних умовах	11
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИКОРИСТАННЯМ ВИРОБНИЧИХ РЕСУРСІВ ФГ «СТЕП»	19
2.1. Аналіз рівня господарювання фермерського господарства «СТЕП»	19
2.2. Оцінка використання ресурсного потенціалу підприємства та ефективності управління використанням ресурсів ФГ «СТЕП»	25
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИКОРИСТАННЯМ ВИРОБНИЧИХ РЕСУРСІВ ФГ «СТЕП»	31
3.1. Вдосконалення ресурсного забезпечення ФГ «СТЕП» за рахунок впровадження ERP-системи	31
3.2. Вибір стратегічних альтернатив ефективного використання виробничих ресурсів	38
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	48

ВСТУП

Зміни, що виникають під впливом глобальних і регіональних трансформацій, призводять до зміни орієнтирів компаній на якісно інші цілі, від отримання максимального прибутку до пошуку стратегій довгострокового функціонування на ринку. Фінансово-господарська діяльність компанії залежить від багатьох факторів, як зовнішніх, так і внутрішніх, а ефективність системи управління бізнесом залежить головним чином від ефективності окремих компонентів (специфічних для цієї системи), в тому числі управлінням використанням виробничих ресурсів.

Для досягнення цілей, встановлених у зв'язку з управлінням використанням виробничих ресурсів, необхідно використовувати ряд оперативних, тактичних і стратегічних методів управління. Складовими зазначеного механізму є принципи координації, взаємодії, оптимізації, балансу, прогнозування та дотримання принципів контролю.

Механізми ефективного використання виробничих ресурсів компанії базуються на різних методах стратегічного управління ресурсними концепціями, які побудовані на системі управлінського мислення і на основі яких буде розроблено комплексний довгостроковий план дій. Дослідження ринку починається не з вивчення ринку, а скоріше з аналізу внутрішнього потенціалу компанії (оцінка ресурсів і навичок компанії), беручи до уваги вибір найбільш прийнятних ринкових можливостей для компанії.

Проблематика управління використанням виробничих ресурсів широко висвітлена в наукових опрацюваннях. Дана тема була досліджена такими економістами-вченими як: Баган Н.В., Варава Л.М., Васюренко Л.В., Вініченко І.І., Вовк М.О., Гаврильченко О.В., Горьовий В.П., Гудзь Ю.Ф., Жигалкевич Ж.М., Захаров І.К., Іванів С.І., Калініченко Л.Л., Краєвська А.С., Кулініч Т.В., Лисенко А.М., Ліщинська В.В., Лопушинська О.В., Маркіна І.А., Молнар О.С., Назарчук Т.В., Смолич Д.В., Федірець О.В., Храпкіна В.В. та ін.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є дослідження теоретичних аспектів та сучасного стану управління виробничими ресурсами та розробка практичних рекомендації щодо удосконалення системи управління використанням виробничих ресурсів підприємства.

Досягнення вказаної мети зумовило постановку наступних **завдань** кваліфікаційної роботи:

- визначити сутність виробничих ресурсів та надати характеристику процесу управління їх використанням;
- дослідити особливості управління використанням виробничих ресурсів на підприємствах аграрної сфери;
- проаналізувати рівень господарювання фермерського господарства «СТЕП»;
- дослідити рівень використання ресурсного потенціалу підприємства та ефективність управління використанням ресурсів ФГ «СТЕП»;
- обґрунтувати доцільність впровадження ERP-системи для удосконалення ресурсного забезпечення ФГ «СТЕП»;
- визначити сукупність стратегічних альтернатив ефективного використання виробничих ресурсів.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи бакалавра є система управління виробничими ресурсами підприємства.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи бакалавра є удосконалення системи управління використанням виробничих ресурсів підприємства

Методи дослідження: порівняння, динаміка, аналітичне вирівнювання, графічні та табличні методи для подання матеріалів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИКОРИСТАННЯМ ВИРОБНИЧИХ РЕСУРСІВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність виробничих ресурсів та характеристика процесу управління їх використанням на підприємствах аграрної сфери

З метою досягнення необхідного рівня ефективності діяльності, керівникам сільськогосподарських підприємств необхідно враховувати специфіку використовуваних у цій діяльності ресурсів. Процес формування та використання ресурсної бази агропромислових підприємств залежить від таких чинників, які стосуються лише цих виробничих підрозділів: екологічні, організаційні, техніко-технічні, економічні, природно-біологічні та соціальні фактори. Сам процес управління поєднує в собі контроль, розподіл і максимізацію рівнів ефективності використання ресурсної бази компанії, при цьому постійно адаптуючись до змін зовнішнього середовища для досягнення поставлених цілей і місій. Систематизація заходів щодо підвищення ефективності використання ресурсів на підприємствах АПК та раціоналізації їх використання на першому етапі потребує зміни безпосередньої структури та складу ресурсної бази.

У сучасній економічній літературі відсутня єдина позиція щодо розуміння поняття «ресурси підприємства», а також не є однозначними відповіді на запитання щодо їх складу, тому в ході дослідження необхідно з'ясувати значення цього терміну та визначити його класифікаційні ознаки. Загалом категорію «ресурс» можна охарактеризувати як універсальну, міждисциплінарну та багатосарову.

Зазначимо, що існує багато різних тлумачень досліджуваного поняття. Розглянемо деякі з них (табл. 1.1). Як бачимо, це лише мала частина визначень вчених щодо поняття «ресурси», жодне з яких не є схожим і офіційно прийнятим. Отже, можна стверджувати, що зміст поняття «ресурси сільськогосподарських

підприємств» потребує подальшого дослідження.

Таблиця 1.1

Висловлювання науковців щодо сутності терміну «ресурси»

Дослідник	Трактування
Абалкін Л.	«Економічні ресурси є фундаментальним поняттям економічної теорії, що визначає ресурси, засоби забезпечення виробництва».
Гончаров С.	Ресурси описуються як природна сировина, матеріали, праця та фінансові активи, які можуть бути використані для виробництва продукції, надання послуг та створення додаткової вартості, коли це необхідно.
Блек Дж.	Ресурси – це поняття включає все, що сприяє економічній діяльності. Природні ресурси (земля, корисні копалини, вода). Людські ресурси, включаючи навички та кваліфікацію. Товари промислового призначення або штучні засоби виробництва.
Мамалуй О.	Ресурси - це капітал компанії, тобто активи, використання яких збільшує майбутні прибутки
Мочерний С.	Ресурси є основними компонентами виробничого потенціалу системи і використовуються для досягнення конкретних цілей економічного розвитку.
Новицький В.	Ресурси це матеріальні та інформаційні об'єкти, джерела та умови отримання необхідних людині матеріальних і духовних благ, які можуть бути використані та реалізовані на основі існуючої техніки та соціально-економічних відносин.
Родніков А.	«Ресурс (плановий час роботи, очікуваний термін служби) — встановлений термін використання технічного засобу, після закінчення якого воно підлягає ремонту або списанню».
Філіпенко А.	Ресурси - це складові виробничого потенціалу, який використовується для економічного, соціального, наукового та технологічного розвитку.
Якимчук Т.	Ресурси в матеріальному значенні – ценайважливіші матеріальні елементи, які забезпечують існування людського суспільства в навколишньому природному середовищі в рамках спільного виробництва, заснованого на потребах.

Сьогодні ресурси компанії класифікуються досить не точно, зокрема за фізичним вмістом, призначенням у виробничому процесі та ступенем використання у виробничому процесі. При класифікації ресурсів, крім природних ресурсів, фізичних ресурсів, трудових ресурсів і фінансових ресурсів, як корпоративні ресурси вже виділяють нематеріальні ресурси, енергетичні ресурси, інформаційні ресурси та час. З метою врахування особливостей і специфічних характеристик типів ресурсів, а також уникнення перевантаження шляхом більш детального поділу ресурсів,

пропонується наступна класифікація (рис. 1.1).

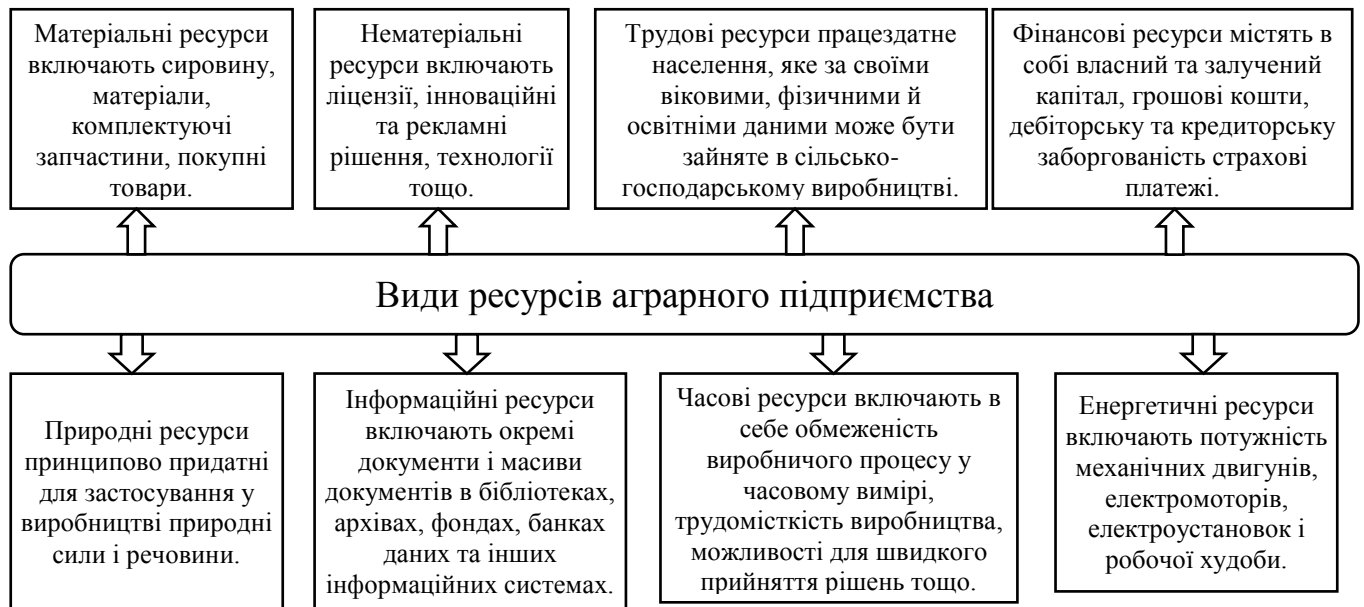


Рис. 1.1. Ключові групи виробничих ресурсів аграрного підприємства

Однією з найбільших груп виробничих ресурсів є матеріальні ресурси, які в процесі використання перетворюються на матеріальні витрати, тому рівень їх споживання визначається на основі показників, розрахованих відповідно до рівня матеріальних витрат. Одним із фундаментальних показників потенціалу матеріального ресурсу є показник ефективності його використання. Це означає максимальне скорочення втрат матеріальних ресурсів у процесі виробництва, тобто зменшення відходів виробництва; зведення до мінімуму випуск бракованої продукції; скорочення надлишкових резервів; ефективне використання систем і пристроїв, тобто скорочення непродуктивних простоїв; запобігання крадіжкам і нецільовому використанню матеріальних ресурсів. Матеріальні ресурси оцінюються як у натуральних одиницях, так і у вартісних (фактична вартість придбання ресурсу). Отже, завданням системи управління є досягнення основних цілей управління матеріальними ресурсами, а саме постійна відповідність цілям діяльності

підприємства та максимальне використання потенціалу матеріальних ресурсів.

Без визнання суспільством і владою важливості аграрного сектору як головної сфери суспільної праці та основного джерела задоволення суспільних потреб не було б розвитку процвітаючої, сильної та економічно незалежної держави. Тому розвиток аграрного сектору економіки є пріоритетним напрямком розвитку економіки та утвердження нашої держави на світовому ринку. Можливі напрямки розвитку та конкурентоспроможності підприємств АПК в цілому визначаються виходячи зі стану, рівня забезпеченості та структури ресурсного потенціалу. Будь-яка компанія, яка хоче отримати легітимну позицію на ринку (в тому числі в мікросередовищі, в якому вона працює), повинна розвивати власні можливості та вплив, щоб забезпечити належну позицію на ринку. Слід також зазначити, що відтворювальний процес у сільськогосподарському виробництві значною мірою залежить від ефективності використання ресурсів сільськогосподарськими та агропромисловими підприємствами. Перш за все, відзначимо наступне: управління ресурсами на підприємствах АПК залежить від кількох конкретних факторів, представлених на рис. 1.2, і ці фактори безпосередньо впливають на створення ефективної структури управління.

Основним завданням забезпечення підвищення показників ефективності управління ресурсами є, перш за все, використання та управління процесом з метою максимального збереження цілісності та взаємозв'язку всіх наявних у компанії ресурсів. Ресурси підприємства в цілому характеризуються низкою кількісних і якісних характеристик і обсягом функцій, які вони виконують. У контексті надзвичайно нестабільної ринкової економіки агробізнесу необхідно приділяти пильну увагу розширенню, поглибленню та підтримці досліджень для покращення процесів управління ресурсами. Ефективне управління виробничими ресурсами має бути гнучкою системою, яка розвивається разом із ринковими умовами, виробляючи якісну продукцію та забезпечуючи загальний розвиток компанії. Для організації процесу виробництва високоякісної сільськогосподарської продукції та забезпечення

сталого розвитку, ефективності та конкурентоспроможності підприємств система управління ресурсами сільськогосподарських підприємств повинна мати високий ступінь адаптивності, враховувати кон'юнктуру ринку та бути гнучкою.



Рис.1.2. Особливості, притаманні виробничим ресурсам сільськогосподарських підприємств

Вивчення номенклатури сутності поняття «ресурси» дозволило сформулювати поняття категорії «ресурси сільськогосподарських підприємств». Це низка взаємопов'язаних елементів: природних, матеріальних, нематеріальних, фінансових, елементів праці, часу та інформації, які взаємодіють між собою та забезпечують ефективну діяльність, враховуючи вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, з метою отримання максимальної користі, враховуючи економічні, екологічні та соціальні основи сільського господарства.

1.2. Особливості управління використанням ресурсного потенціалу в сучасних умовах

Стрімкі зміни в бізнес-середовищі, мінливі споживчі переваги та складність логістики сировини, матеріалів і комплектуючих призвели до необхідності пошуку ефективних інструментів, які допоможуть вітчизняним компаніям адаптуватися до нових реалій бізнесу. У цій ситуації ефективність їх діяльності безпосередньо залежить від потенціалу наявних ресурсів, оптимального поєднання та ефективності їх використання з урахуванням тенденцій розвитку бізнес-середовища.

Безсумнівно, метою будь-якого бізнесу є досягнення максимального результату при мінімальних витратах. Нині обмежені ресурси та їх структурна незбалансованість підривають конкурентні переваги компаній на ринку та погіршують показники діяльності.

У цьому контексті особливого значення набуває обґрунтування нових підходів, спрямованих на узгодження ресурсних можливостей компаній з вимогами бізнес-середовища шляхом швидкого реагування на національні та світові тенденції.

Ресурсний потенціал підприємства як сукупність ресурсів і можливостей, які можуть бути використані для досягнення поставлених цілей, формує економічну основу розвитку підприємства та підвищення конкурентних переваг. Вирішальним фактором успіху на ринку є не тільки кількість і якість доступних ресурсів, але також їх пропорція, сумісність і відповідність вимогам завдання, яке вирішується.

Сучасне інституційне бізнес-середовище характеризується великою нестабільністю. У такій ситуації здатність компаній швидко адаптувати свою діяльність до своїх потреб напряму залежить від потенціалу наявних ресурсів та ефективності менеджменту.

В економічній літературі існують різні погляди на сутність управління ресурсним потенціалом підприємства.

Деякі автори пропонують перспективу системного підходу як системної,

динамічної, планомірної та комплексної діяльності щодо забезпечення не лише життєдіяльності підприємства, а й сукупності взаємозв'язків і взаємодій між елементами управління ресурсним потенціалом. Система управління, спрямована на збільшення прибутку для зміцнення конкурентних переваг підприємств і забезпечення подальшого розвитку. Вважаємо, що таке трактування не конкретизує деталі управління ресурсним потенціалом, а відображає суть самої системи управління.

Сутність процесу управління потенційними ресурсами сучасної компанії полягає у здійсненні позитивного впливу на керований об'єкт з метою підвищення ефективності його функціонування та створення умов для його розвитку. Знову ж таки, прийняте тлумачення є занадто загальним і не враховує специфіку керованого об'єкта.

Група вітчизняних науковців розглядає ресурси підприємства з позицій процесного підходу як процесу прийняття та реалізації господарських рішень щодо забезпечення раціонального використання, нарощування та оптимізації ресурсного потенціалу підприємства. Автори зазначають, що управління ресурсним потенціалом включає не тільки процес раціонального використання ресурсів, а й збільшення та оптимізацію ресурсів, тому дане визначення відрізняється від попередніх визначень і враховує багато допущених упущень.

Підсумовуючи результати підходів авторів до визначення сутності дефініції «управління ресурсним потенціалом підприємства», можна сказати, що, незважаючи на різноманіття підходів, усі вони акцентують увагу на раціональному використанні ресурсів і роблять висновок про те, що «управління ресурсним потенціалом підприємства» є базою забезпечення максимальної ефективності та оптимального використання. Нині практично всі виділяють три основні етапи цього процесу: формування, використання та відтворення ресурсного потенціалу.

На нашу думку, управління ресурсним потенціалом підприємства передбачає використання засобів управління процесами формування, раціонального

використання, перетворення та відновлення ресурсів, а також взаємозв'язків між ними у відповідь на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

Формування ефективної системи управління ресурсним потенціалом підприємства дає можливість упорядкувати процеси ресурсоутворення, раціонального використання та відтворення на рівні, що забезпечує безперебійну роботу та досягнення поставлених цілей.

Система управління потенційними ресурсами підприємства, як і будь-яка економічна система, має певні особливості. Найважливішими є структура, динаміка, складність, адаптивність і пропорційність.

Кожна система управління має керуючу підсистему (об'єкт управління) і керовану підсистему (об'єкт управління).

Предметом управління є корпоративне управління, визначення стратегій управління ресурсним потенціалом, обґрунтування цілей, завдань, функцій, принципів і методів управління.

Предметом управління є ресурси підприємства та пов'язані з ними процеси, зокрема джерела їх створення, оцінка вартості, кількісна та якісна структура, технології ресурсозбереження, ефективність використання. Всі вони пов'язані і впливають один на одного.

На схемі зображено систему управління ресурсним потенціалом підприємства (рис. 1.3).

Розглянемо більш детально складові системи управління ресурсним потенціалом підприємства, особливо ті, що складають основу механізмів організаційно-економічного управління. Це дозволяє ефективно впливати на ці фактори і змінювати їх стан. Він також визначає результат діяльності керованого об'єкта. Як перехід з одного стану в інший. Найважливішими є цілі, завдання, принципи, функції та методи управління.

Загалом мета управління ресурсним потенціалом повинна бути узгоджена зі стратегічними і тактичними цілями конкретної компанії.



Рис. 1.3. Схема управління виробничими ресурсами підприємства

На нашу думку, процес управління є комплексним і полягає у формуванні та відтворенні адекватного рівня ресурсного потенціалу, відповідного характеристикам продукції чи послуг підприємства, продуктивності ресурсів, що використовуються в процесі досягнення цілей з врахуванням зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

Завдання в області управління виробничими ресурсами компаній можна розділити на три групи: формування, використання і відтворення ресурсів відповідно до потреб виробничих процесів і запитів споживачів.

При цьому формування ресурсного потенціалу підприємства включає:

- Розробка стратегії формування ресурсного потенціалу відповідно до виробничої програми та пріоритетів розвитку підприємства.

- Визначення оптимальної структури ресурсного потенціалу.
- Обґрунтування механізму встановлення партнерських відносин із потенційними джерелами ресурсів та постачальниками ресурсів.

- Накопичення, поєднання, розподіл і перерозподіл матеріальних, людських, фінансових та інформаційних ресурсів.

Використання потенційних ресурсів компанії включає:

- Визначення стратегічного напрямку реалізації ресурсного потенціалу.
- Оцінка ефективності використання матеріальних, людських, фінансових та інформаційних ресурсів.

- Аналіз потенціалу ресурсів з точки зору структурної оптимізації.

- Виявлення резервів розвитку потенціалу ресурсів та обґрунтування шляхів підвищення ефективності їх використання.

- Визначення рівня відповідності ресурсного потенціалу пріоритетним напрямкам розвитку.

- Розробка коригувальних заходів, спрямованих на оптимізацію кількісного, якісного та структурного складу ресурсного потенціалу підприємства.

Відтворення ресурсного потенціалу підприємства спрямоване на:

- Пошук джерел відновлення та обґрунтування інструкції щодо збільшення потенціалу ресурсів.

- Створення фінансової бази, достатньої для відтворення ресурсного потенціалу.

Основними функціями управління, які також можуть бути використані разом з управлінням ресурсним потенціалом компанії, є планування, організація, мотивація та контроль.

Для запровадження системного підходу до дослідження проблеми управління потенційними ресурсами підприємства необхідна низка принципів. Його основні принципи:

- Систематичність: Управління ресурсним потенціалом компанії є складною,

інтегрованою, відкритою та динамічною системою, яка взаємодіє одна з одною та із зовнішнім середовищем і впливає на реалізацію загальної корпоративної стратегії компанії.

- Рентабельність: раціонально використовуйте ресурси та забезпечте досягнення максимальної ефективності за критеріями «витрати та результати».

- Винахідницька діяльність: необхідність вивчення та застосування в практичній діяльності прогресивних методів управління ресурсним потенціалом з урахуванням досвіду провідних компаній розвинених країн світу.

- Безперервність: полягає в безперервності процесів формування, використання та відтворення ресурсного потенціалу підприємства.

- Цільова спрямованість: формування, використання та відтворення ресурсного потенціалу має здійснюватися цілеспрямовано, тобто на основі чітко визначених завдань (пріоритетних напрямів розвитку).

- Адаптивність: швидке реагування на зміни зовнішніх і внутрішніх (особливо зовнішніх) умов бізнесу.

- Оптимальність: відповідність цілям діяльності та розвитку компанії.

Представлений список не претендує на повноту і може бути доповнений іншими елементами. Ваша головна вимога - узгодженість між ними.

При управлінні виробничими ресурсами підприємства використовуються економічні, адміністративні, правові та соціально-психологічні методи.

Ефективність системи управління виробничими ресурсами підприємства безпосередньо залежить від ефективності кожного його структурного елемента та взаємодії між ними. У цьому відношенні слід регулярно перевіряти взаємну сумісність і, якщо необхідно, вносити відповідні коригування.

Шляхом інтеграції результатів дослідження компонентів системи управління ресурсним потенціалом підприємства стало можливим створення моделі (рис. 1.4).

Запропонована модель управління ресурсним потенціалом підприємств виглядає наступним чином.

- включає етапи впровадження стратегій розвитку ресурсного потенціалу, такі як: його формування, використання та відновлення;
- надає оцінку ресурсного потенціалу, на основі якої керівництво підприємства приймає рішення про впровадження коригуючих заходів щодо оптимізації ресурсів.

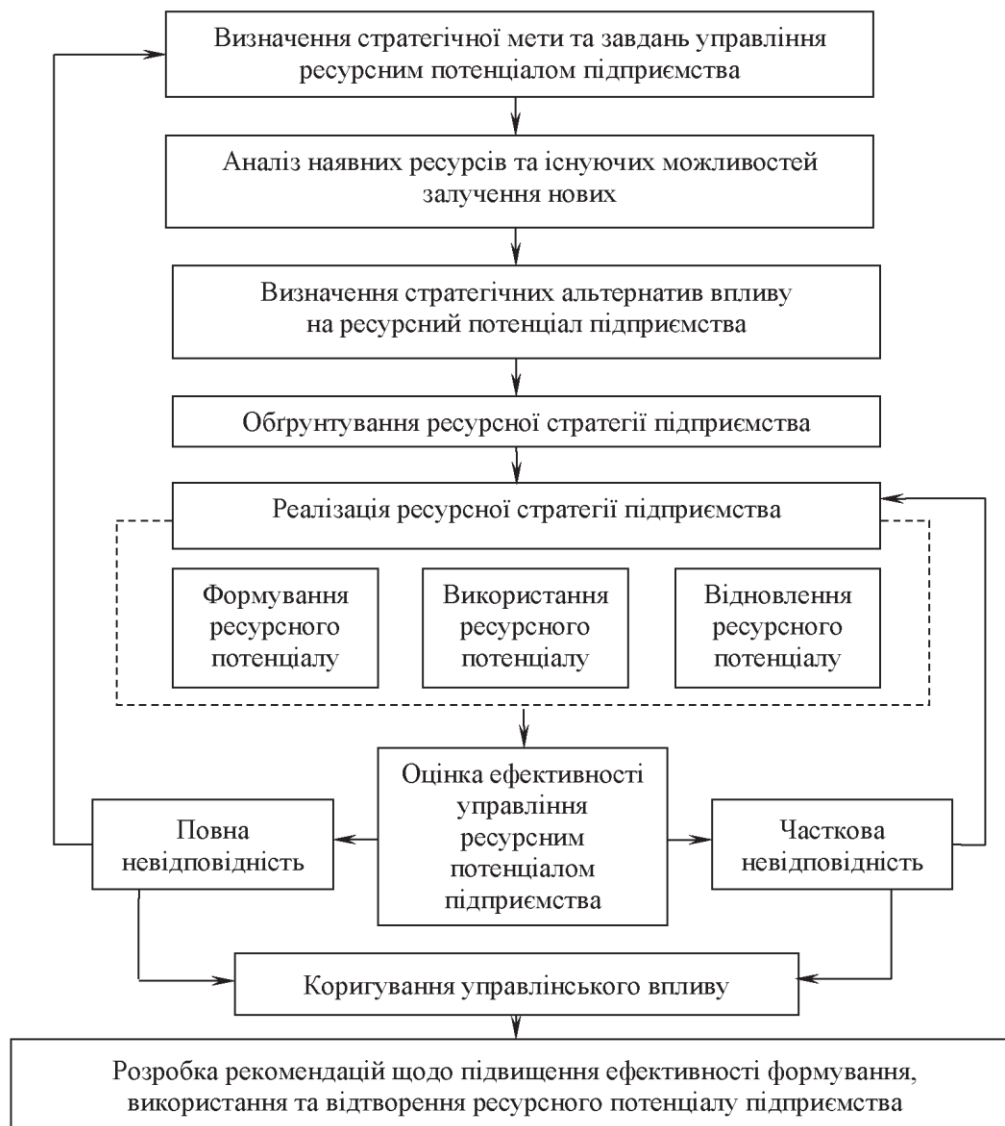


Рис. 1.4. Модель управління виробничими ресурсами підприємства

З одного боку, слід зазначити, що ефективність системного управління ресурсним потенціалом підприємства характеризує ступінь відповідності фактичних чи очікуваних результатів бажаним. По-друге, завдання оцінки ефективності

розвитку ресурсного потенціалу підприємства може бути вирішено шляхом виявлення досягнутих результатів у процесі функціонування системи управління та різних видів ресурсів, витрачених на їх досягнення.

Загалом системи управління ресурсним потенціалом повинні бути спрямовані на досягнення стратегічних цілей і сприяти адаптації компаній до ринкового середовища. Це дозволяє компаніям ефективніше використовувати наявні ресурси та посилювати свою конкурентну перевагу на ринку.

Отже, узагальнення різноманітних наукових підходів до визначення сутності управління ресурсним потенціалом підприємств дозволяє запропонувати авторське бачення змісту цього поняття та охарактеризувати основні структурні елементи системи. Система управління ресурсним потенціалом підприємства повинна забезпечувати максимальну продуктивність використання ресурсів у процесі досягнення цілей з урахуванням змін, які можуть бути викликані нестабільністю зовнішнього середовища. Здатність підприємства швидко адаптувати свою діяльність до нових реалій в умовах посилення кризових явищ у національній економіці безпосередньо залежить від потенціалу наявних ресурсів та ефективності системи управління використання виробничих ресурсів.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИКОРИСТАННЯМ ВИРОБНИЧИХ РЕСУРСІВ ФГ «СТЕП»

2.1. Аналіз рівня господарювання фермерського господарства «СТЕП»

Фермерське господарство «СТЕП» Черкаської області, Жашківський р-н, місто Жашків, окрім основної діяльності, такої як вирощування зернових, також спеціалізується на діяльності у тваринницькій галузі (розведення свиней на власному господарстві). Також компанія виробляє комбікорми для свиней, які вирощуються на фермі.

У своїй діяльності фермерське господарство керується положеннями Статуту та положеннями чинної в Україні законодавчої та нормативно-правової бази.

Фермерське господарство «СТЕП» має такі права:

- брати участь у цивільних правовідносинах з фізичними та юридичними особами в Україні та за кордоном;
- стати членом усіх організацій: корпорацій, фондів, асоціацій.
- укладати комерційні договори;
- встановлювати прямі виробничі, науково-технічні зв'язки з компаніями, які працюють як нерезиденти в Україні;
- організувати навчання персоналу та підвищення його кваліфікації відповідно до потреб;
- самостійно визначати систему і форму оплати праці, існуючий графік роботи, самостійно встановлювати графік штатної роботи, виходячи з дотримання чинного законодавства про працю;
- здійснювати заходи щодо вдосконалення економічних механізмів, організаційних структур, форм і методів діяльності тощо.

Динаміка показників землекористування ФГ «СТЕП» наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка показників землезабезпечення ФГ «СТЕП»

Показник	2021		2022		2023		2023 р. у % до 2021 р.
	га	%	га	%	га	%	
Площа с/г угідь, га	5680	100,00	5758	100,00	5769	100,00	101,6
із них: рілля, га	5348,2	94,16	5324,1	92,46	5421,8	93,98	101,4
Посівна площа, га	5302,8	93,36	5297,3	92,00	5248,6	90,98	99,0
Коефіцієнт розораності землі	94,16	x	92,46	x	93,98	x	99,8
Припадає на 1 працівника:							
сільськогосподарських угідь	118,33	x	119,96	x	137,36	x	116,1
ріллі	111,42	x	110,92	x	129,09	x	115,9
посівів	110,48	x	110,36	x	124,97	x	113,1

Фермерське господарство «СТЕП» є достатньо крупним підприємством для господарств даної форми власності. Площа сільськогосподарських угідь даного господарства становить 5769 га в 2023 році. За період дослідження сільськогосподарські угіддя збільшилися на 1,6 %, що відповідно зумовило зростання площі ріллі. При цьому площа відведена під посів сільськогосподарських культур зменшилася на 1,0 %. Рівень розораності земельних угідь даного господарства практично не змінився і в 2023 році становив 93,98 %, що свідчить про значний рівень залучення земель до сільськогосподарського виробництва.

Зменшення чисельності працівників при одночасному незначному розширенні земельних угідь зумовило зростання показника навантаження земельних ресурсів на працівників господарства. Навантаження сільськогосподарських угідь на одного працюючого склало в 2023 році 137,36 га, що перевищує рівень 2022 року на 16,1 %. Аналогічна ситуація спостерігається і за рівнем навантаження ріллі та площі посівів сільськогосподарських культур. За даними видами угідь навантаження на одного працівника склало 129,09 та 124,97 га, відповідно.

Для більшої наочності представимо показник навантаження угідь на рис. 2.1.

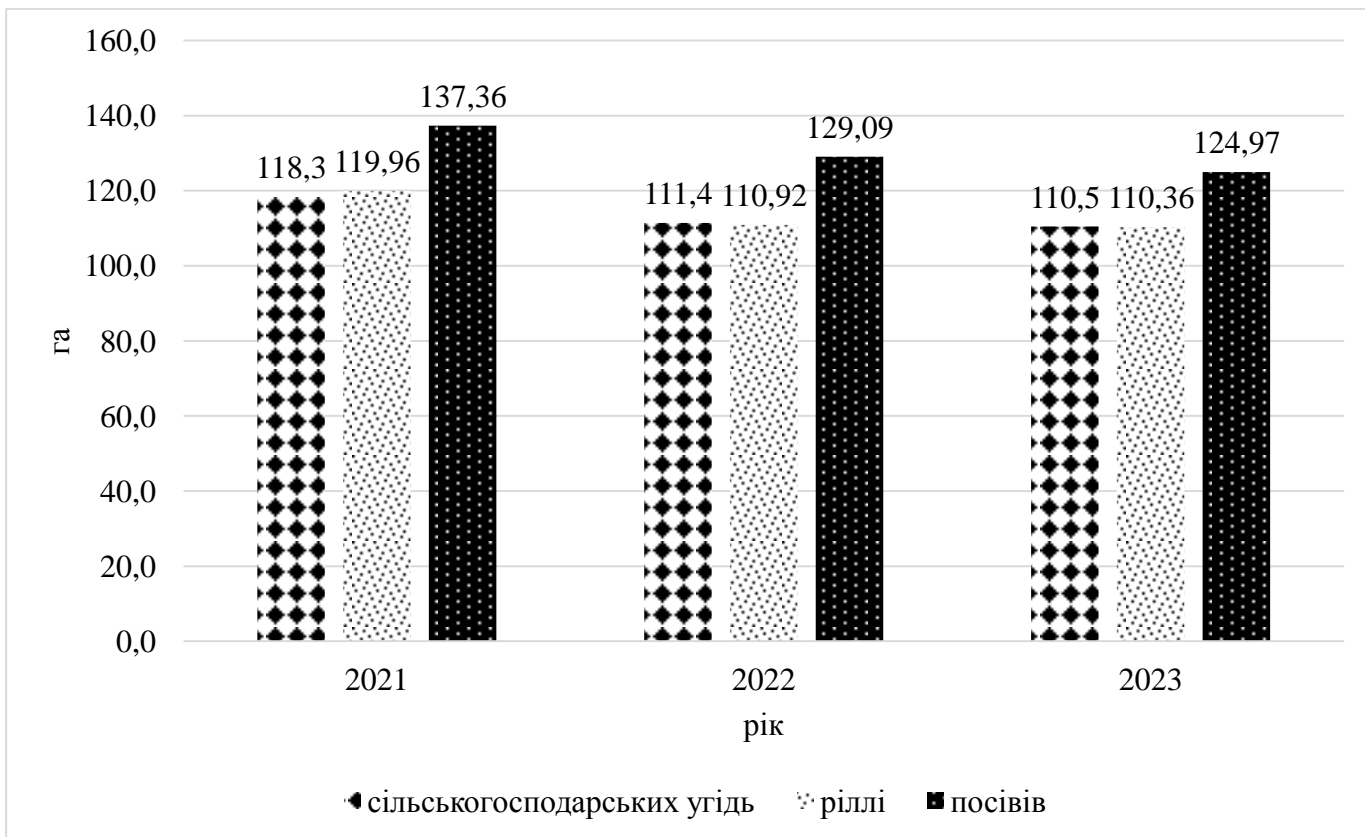


Рис. 2.1. Динаміка показника навантаження земельних угідь на працівників ФГ «СТЕП»

Не менш важливим ресурсом підприємства є основні та оборотні засоби. В табл. 2.2 наведені показники наявності та забезпеченості підприємства даними ресурсами.

Таблиця 2.2

Динаміка показників забезпечення ФГ «СТЕП» основними та оборотними засобами

Показник	2021	2022	2023	2023 р. у % до 2021 р.
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	132784,0	130731,0	161190,0	121,39
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	81552,0	88490,0	92639,0	113,60
Фондозабезпеченість на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.	2337,75	2270,42	2794,07	119,52
Фондоозброєність 1 працівника, тис. грн.	2766,33	2723,56	3837,86	138,73
Припадає оборотних засобів на 100 грн. основних засобів, грн.	61,4	67,7	57,5	93,58

Середньорічна вартість основних засобів господарства за період дослідження збільшилася на 21,39 %, а залишкова вартість активів зросла на 13,60 %. Збільшення вартості основних засобів зумовлено переоцінкою активів та придбанням сівалки. Зростання вартості оборотних засобів зумовлено подорожчанням виробничих запасів та залишків готової продукції. Значний приріст вартості основних засобів при незначному зростанні розмірів землекористування обумовив збільшення показника забезпеченості на 19,52 %. Динаміка рівня фондозабезпеченості більш наочно представлена на рис. 2.2.

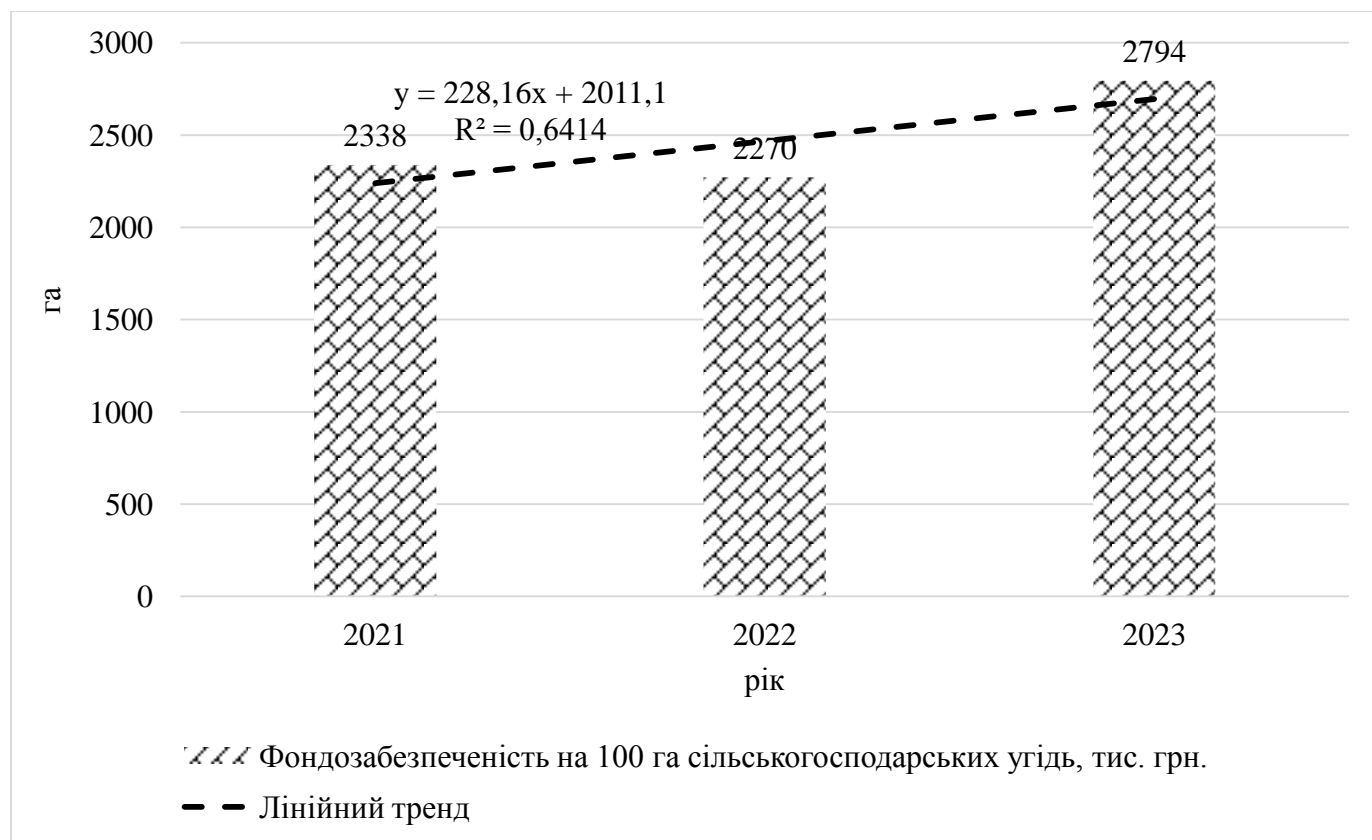


Рис. 2.2. Аналітичне вирівнювання показника фондозабезпеченості ФГ «СТЕП»

Згідно отриманих параметрів рівняння, показник фондозабезпеченості має тенденцію до зростання зі щорічним абсолютним приростом 228,16 тис. грн./100 га.

Аналогічна ситуація спостерігається за рівнем фондоозброєння. Даний показник збільшився на 38,73 %, що демонструє поліпшення рівня механізації

трудоу процесів.

В таблиці 2.3 наведена інформація щодо наявності трудових ресурсів у ФГ «СТЕП».

Таблиця 2.3

Динаміка показників забезпечення ФГ «СТЕП» трудовими ресурсами

Показник	2021	2022	2023	2023 р. у % до 2021 р.
Чисельність працівників, чол.	48	48	42	87,50
Відпрацьовано людино-днів на 1 працівника	280	278	257	91,79
Коефіцієнт використання запасу робочого часу	0,918	0,911	0,843	91,79
Відпрацьовано людино-годин на 1 люд.-день	7,2	7,5	7,0	97,22

Чисельність працівників ФГ «СТЕП» за період дослідження зменшилася на 6 осіб. Зниження чисельності працівників зумовлено міграцією трудових ресурсів через війну в Україні та захистом України в лавах ЗСУ. На рис. 2.3 наведено графік рівня використання запасу робочого часу.

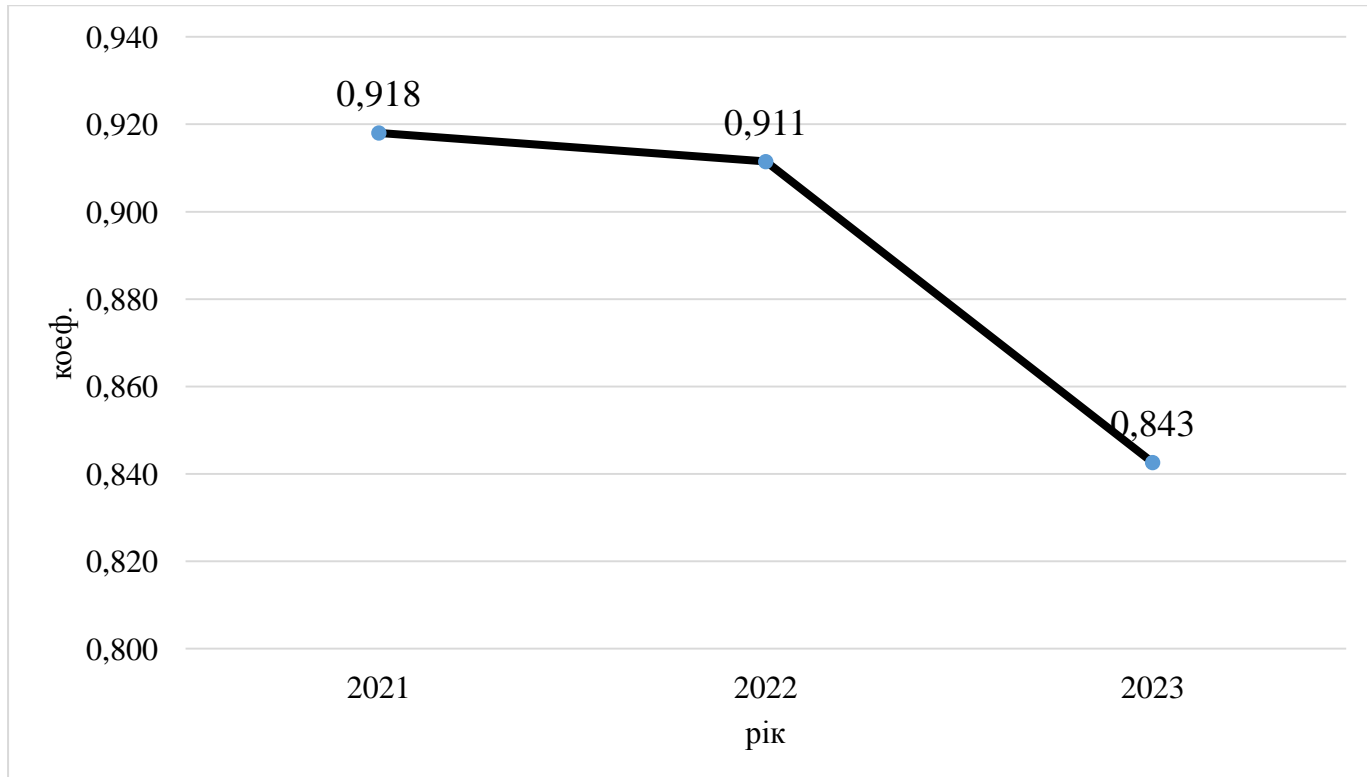


Рис. 2.3. Динаміка коефіцієнту використання запасу робочого часу

Через війну в Україні підприємство працює нестабільно, що відображається на тривалості робочого часу працівників. Середня тривалість робочого дня скоротилася на 0,2 години, що менше рівня 2021 року на 2,78 %.

Для оцінки загальної діяльності ФГ «СТЕП» наведемо результативні показники діяльності в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Показники результатів діяльності ФГ «СТЕП»

Показник	2021	2022	2023	2023 до 2021	
				тис. грн.	%
Площа сільськогосподарських угідь, га	5680	5758	5769	89	1,57
з них рілля	5348,2	5324,1	5421,8	73,6	1,38
в т.ч. площа посіву, га	5302,8	5297,3	5248,6	-54,2	-1,02
чисельність працівників, чол.	48	48	42	-6	-12,50
Валова продукція, тис. грн.	114258	110547	127036	12778	11,18
Валовий дохід, тис. грн.	121566,7	120695,9	158852,9	37286,2	30,67
Витрати на виробництво продукції, тис. грн.	105018,9	100753,5	137449,9	32431	30,88
Прибуток від реалізації продукції рослинництва, тис. грн.	16547,8	19942,4	21403	4855,2	29,34
Отримано в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь:					
валової продукції	2011,58	1919,89	2202,05	190,46	9,47
валового доходу	2273,04	2266,97	2929,89	656,85	28,90
прибутку	291,33	346,34	371,00	79,67	27,35
Отримано на одного середньорічного працівника: тис. грн.					
валової продукції	2380,38	2303,06	3024,67	644,29	27,07
валового доходу	2532,64	2514,50	3782,21	1249,57	49,34
прибутку	344,75	415,47	509,60	164,85	47,82
Рентабельність за повною собівартістю реалізованої продукції, %	15,76	19,79	15,57	-0,19в.п.	
Чиста рентабельність виручки від реалізації, %	14,48	18,04	16,85	2,37в.п.	

Вартість валової продукції фермерського господарства «СТЕП» за період дослідження зросла на 11,18 %. Додаткове виробництво продукції сільського господарства забезпечило приріст валового доходу на 30,67 %, що у вартісному виразі складає 37,3 млн. грн. Розширення діяльності обумовило зростання витрат на виробництво продукції на 30,88%. Перевищення темпів росту валового доходу над зростанням суми витрат забезпечило приріст прибутку від реалізації продукції розмірі 29,37%. Незважаючи на зростання прибутку на підприємстві спостерігається зменшення показника рівня рентабельності виробництва на 0,19 відсоткові пункти. Така тенденція спричинена перевищенням швидкості зростання витрат над ростом суми прибутку. Значні темпи росту витрат від реалізації продукції забезпечили позитивну динаміку показника рівня рентабельності збутової діяльності, який за період дослідження збільшився на 2,37 відсоткові пункти. Така тенденція свідчить про ефективну збутову діяльність досліджуваного господарства.

2.2. Оцінка використання ресурсного потенціалу підприємства та ефективності управління використанням ресурсів ФГ «СТЕП»

Враховуючи те, що розвиток фермерського господарства «СТЕП» передбачає наявність виробничих ресурсів у певній кількості та якості, важливо раціонально оцінити використання виробничих ресурсів, а в цілому ефективність управління виробничими ресурсами залежить від напрямку діяльності підприємства.

У сучасній економічній теорії немає єдиного погляду вчених на зміст і склад виробничих ресурсів компаній. Крім того, застосовуються різні підходи до методології оцінки ефективності використання та управління виробничими ресурсами.

Проте можна зробити висновок, що до складу виробничих ресурсів підприємства найчастіше входять елементи матеріальних ресурсів, трудових ресурсів та основних засобів. Цієї класифікації ми будемо дотримуватись,

детальніше розглядаючи особливості управління виробничими ресурсами на фермерського господарства «СТЕП».

В табл. 2.5. наведені показники ефективності використання основних та оборотних засобів фермерського господарства «СТЕП».

Таблиця 2.5

**Показники ефективності використання основних та оборотних засобів
фермерського господарства «СТЕП»**

Показник	2021	2022	2023	2023 р. у % до 2021 р.
Фондовіддача на 1 грн. основних засобів, грн./грн.	0,86	0,85	0,79	91,59
Фондоємність 1 грн. валової продукції, грн./грн.	1,16	1,18	1,27	109,18
Прибуток (збиток), всього тис. грн.	16547,8	19942,4	21403	129,34
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	1,49	1,36	1,71	115,03
Тривалість 1 обороту, днів	245	268	213	86,93
Норма прибутку, %	7,72	9,10	8,43	0,71
Припадає оборотних засобів на 100 грн. основних засобів, грн.	61,4	67,7	57,5	93,58

Ефективність використання основних засобів характеризують показники фондovіддачі та фондovісткості. За період дослідження фондovіддача на одну гривну основних засобів зменшилася на 8,41 %, що відповідно обумовило зростання оберненого показника - фондovісткості на 9,18 %. Негативна динаміка відбулася за рахунок значного приросту вартості основних засобів при незначному зростанні вартості валової продукції.

Ефективність використання оборотних засобів має тенденцію до зростання, про що свідчить збільшення коефіцієнту оборотності на 15,03 %. Відповідно тривалість одного обороту поточних активів скоротилася на 32 дні, що становить 13,07% рівня 2023 року. Узагальнений показник який характеризує ефективність використання як основних так і оборотних засобів, є норма прибутку. Показник

збільшився на 0,71 відсотковий пункт що зумовлено значним приростом прибутку на підприємстві. Навантаження оборотних засобів основні засоби підприємства зменшилося на 6,42% що свідчить про підвищення рівня мобільності активів підприємства. На рис. 2.4 наведено співвідношення між рівнем фондозабезпеченості та показником фондовіддачі в фермерському господарстві «СТЕП».

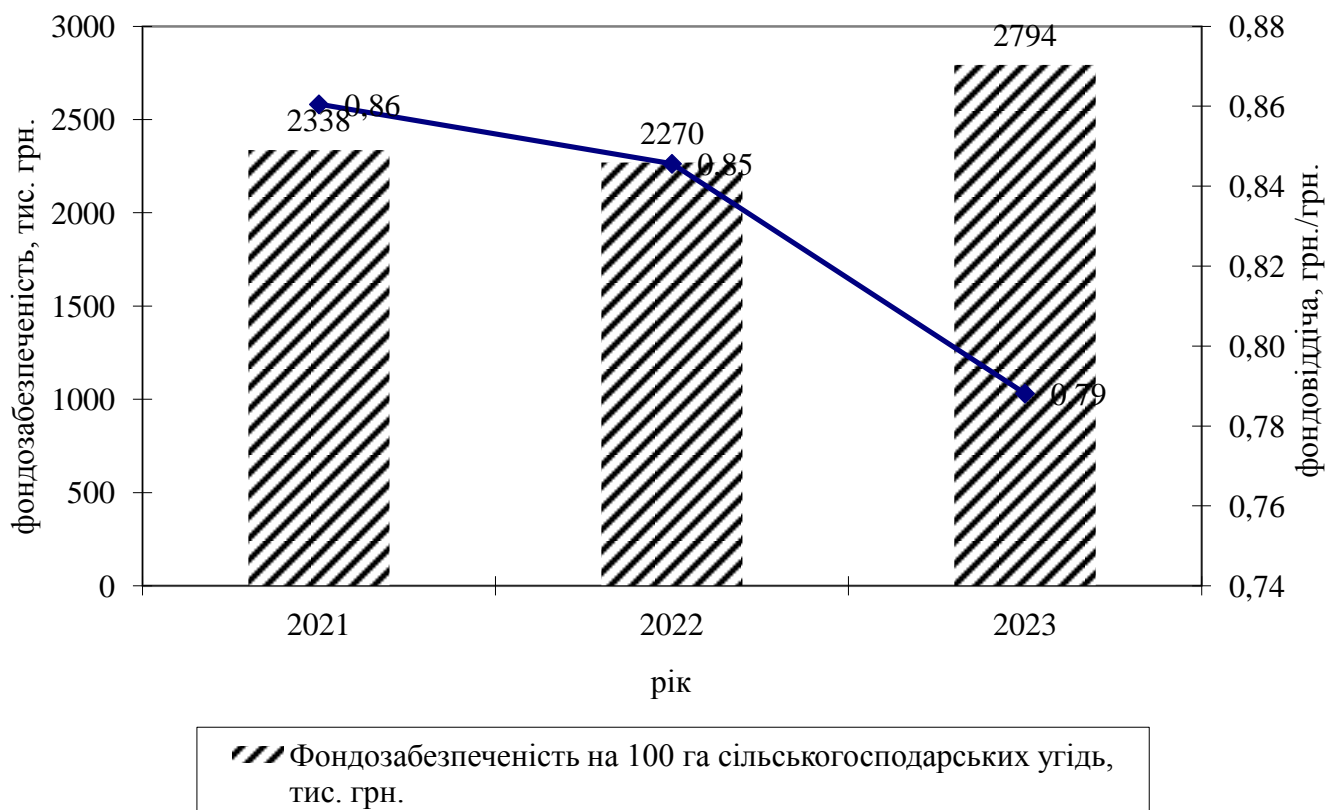


Рис. 2.4. Співвідношення між рівнем фондозабезпеченості та показником фондовіддачі в фермерському господарстві «СТЕП»

Як демонструє наведений рисунок, зростання рівня фондозабезпеченості не забезпечує збільшення ефективності використання основних засобів, про що свідчить зменшення показника фондовіддачі. Тобто, керівництву фермерського господарства «СТЕП» необхідно переглянути доцільність додаткового фінансування на придбання основних засобів. Як свідчать дані попередніх років, додаткові інвестиції в придбання основних засобів не покриваються приростом валового виробництва і відповідно зростанням валового доходу.

В табл. 2.6 наведені показники ефективності використання трудових ресурсів фермерського господарства «СТЕП».

Таблиця 2.6

Показники ефективності використання трудових ресурсів ФГ «СТЕП»

Показник	2021	2022	2023	2023 р. у % до 2021 р.
Чисельність працівників, чол.	48	48	42	87,50
Продуктивність праці в розрахунку на:				
на 1 люд.-годину, грн.	1180,7	1104,6	1681,3	142,39
на 1 люд.-день, грн.	8501,3	8284,4	11769,1	138,44
на 1 працівника, тис. грн.	2380,4	2303,1	3024,7	127,07

Продуктивність праці має стабільну тенденцію до збільшення, що зумовлено зростанням валового виробництва при одночасному зменшенні чисельності працівників. На рис. 2.5 представлено графік аналітичного вирівнювання річної продуктивності праці.

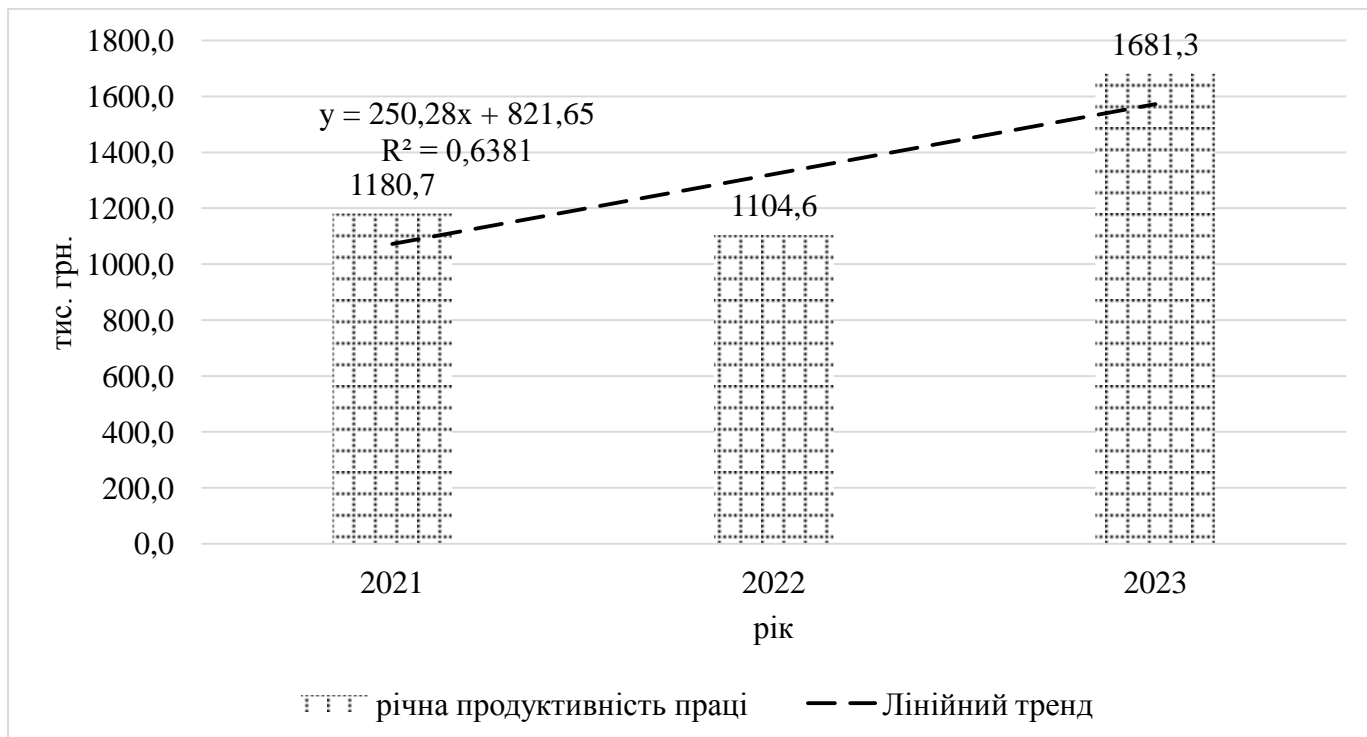


Рис. 2.5. Графік аналітичного вирівнювання річної продуктивності праці у ФГ «СТЕП»

Параметри отриманого рівняння демонструють стабільну тенденцію до зростання показника. Щорічно продуктивність праці збільшується на 250,28 тис. в розрахунку на одного працюючого.

Враховуючи характер і структуру виробничих ресурсів фермерського господарства «СТЕП», слід звернути увагу на процес управління ним, оскільки це один із найважливіших процесів підприємства. Процес управління виробничими ресурсами підприємства має безперервний, динамічний, послідовний, стабільний, мінливий, цілеспрямований і циклічний характер. Це виникає внаслідок тісного взаємозв'язку між функціями управління, які є складовими цього процесу.

Уміння управляти виробничими ресурсами підприємства реалізується через ключові елементи циклу управління: планування, організацію, мотивацію, аналіз, облік і контроль. За допомогою вищезазначених функцій здійснюється управління виробничими ресурсами підприємства в цілому та його основними складовими зокрема. Тільки вплив керівних органів і окремих осіб може привести організаційні системи в рух і досягти результатів. При цьому для забезпечення досягнення поставлених цілей потрібні певні засоби узгодженого впливу. Ці засоби прийнято називати методами управління. Тобто реальна реалізація функцій управління виробничими ресурсами фермерського господарства «СТЕП» здійснюється за допомогою системи методів управління виробничими ресурсами підприємства: економічного, соціально-психологічного та організаційного управління.

Для контролю якості виробничих ресурсів підприємства механізми формування та використання цих ресурсів повинні базуватися на принципах систематичності, цілісності, безперервності та ефективності.

Процес управління виробничими ресурсами фермерського господарства «СТЕП» складається з окремих циклів управління, кожен з яких можна розділити на кілька незалежних операцій. Ці операції включають збір і передачу інформації, її обробку та аналіз, прийняття управлінських рішень на основі аналізу, передачу та реалізацію рішень, порівняння отриманих рішень з показниками та їх

прогнозованими значеннями.

Отже, управління виробничими ресурсами фермерського господарства «СТЕП» – це комплексний процес прийняття та виконання господарських рішень, спрямованих на раціональне використання, розширення та оптимізацію виробничого потенціалу підприємства з метою досягнення загального результату. Він розглядається як процес досягнення цілей і забезпечення сталого функціонування та розвитку господарства.

Крім того, стратегічне управління засобами виробництва забезпечується керівництвом фермерського господарства «СТЕП» і затверджується головою фермерського господарства. Тактичний контроль засобів виробництва здійснюють начальники відділів спеціалістів за погодженням з керівниками підприємства. У загальному процесі управління виробничими ресурсами підприємства беруть участь наступні відділи та їх керівники: голова правління, головний інженер, фінансовий директор, начальник відповідального відділу, начальник транспортного відділу, начальник відділу матеріально-технічного забезпечення, начальник відділу збуту.

Пропонуємо наступні шляхи вдосконалення управління виробничими ресурсами фермерського господарства «СТЕП»: розширення асортименту продукції, виробництво нової продукції; впровадження ERP системи; впровадження стратегічного аутсорсингу; застосування системи «точно вчасно».

Отже, ефективне управління виробничими ресурсами дозволяє скоротити тривалість виробничо-операційних циклів, знизити поточні витрати на запаси і вивільнити частину фінансових ресурсів від поточних економічних прибутків шляхом їх реінвестування в інші активи.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИКОРИСТАННЯМ ВИРОБНИЧИХ РЕСУРСІВ ФГ «СТЕП»

3.1. Вдосконалення ресурсного забезпечення ФГ «СТЕП» за рахунок впровадження ERP-системи

Зараз існує багато технічних засобів у вигляді програмного забезпечення, які значно полегшують процес управління використанням виробничих ресурсів компанії шляхом автоматизації та комп'ютеризації процесів. Практична реалізація таких систем і методів можлива лише за допомогою програмного забезпечення, розробленого відповідно до функцій і завдань цих методів. Тому, враховуючи можливості ФГ «СТЕП», впровадження ERP-системи є найбільш оптимальним варіантом. Це дозволяє налагодити ефективну систему управління не тільки в ресурсозабезпеченні, а й в інших сферах діяльності господарства.

Усі підприємства, в тому числі і ФГ «СТЕП», потребують ресурсів для ведення свого бізнесу. Для успішної діяльності керівники організації повинні вміти ефективно управляти наявними ресурсами, встановлювати між ними оптимальний баланс і оптимально їх використовувати.

Виробничі ресурси – це всі елементи, необхідні для ефективного здійснення підприємницької діяльності. Ресурси – це те, що потрібно підприємцям для ведення свого бізнесу. Зазначимо, що на даний момент не існує єдиного підходу до класифікації ресурсів підприємства. У багатьох наукових та економічних джерелах автори по-різному позначають структуру ресурсів підприємства в залежності від характеристик і сфери діяльності. Класичний метод класифікації ресурсів на чотири основні типи включає фінансові активи, працю, фізичні активи та основні засоби. Загалом ці економічні ресурси мають достатню потужність для забезпечення нормального функціонування підприємств відповідно до поставлених цілей.

Проте сучасні ділові ситуації вимагають використання інформаційних та нематеріальних видів ресурсів, у тому числі інноваційних. Сьогодні інформаційні ресурси складають основу управлінських процесів, оскільки являють собою інформацію, необхідну для якісної оцінки ситуації та прийняття управлінських рішень, завдяки чому управління може бути оптимальним і мотивованим. Для того, щоб компанія могла ефективно функціонувати та розвиватися, вона повинна постійно отримувати, засвоювати та обробляти достовірну інформацію. Бо брак інформації призводить до суб'єктивізму та ірраціональності у рішеннях та діях. Крім того, зараз дуже мало підприємств (включно з державними чи місцевими органами влади), які не мають веб-сайту або доступу до Інтернету, що є невід'ємною частиною допоміжної бізнес-інформації.

Впровадження ERP-системи зараз є підходящим способом оптимізації управління забезпеченням ресурсами компанії.

Система планування ресурсів підприємства (ERP) - це комплексна система управління організацією, яка оптимізує та балансує використання всіх доступних ресурсів. Ця система підтримує роботу співробітників, об'єднуючи всі відділи, їх функціональні завдання та ресурси, необхідні для ефективного функціонування компанії, в єдину ІТ-систему, доступну для всіх відділів, що значно спрощує процес і забезпечує вільний і швидкий обмін інформацією.

ERP формується з модулів (визначених безпосередньо компанією в залежності від особливостей економічної діяльності), які автоматизують систему збору, зберігання та використання інформації. Ці модулі відповідають відділам компанії (виробництво, фінанси, кадри, закупівлі, продажі та маркетинг, інвентар тощо). Як правило, усі відділи ФГ «СТЕП» працюють незалежно один від одного, а інформація зберігається локально, щоб інші відділи не мали до неї доступу. Це тип децентралізованої організації робочих процесів, який ускладнює керування процесами з певними перешкодами. Після налаштування ERP-системи всі відділи отримують доступ до модулів, необхідних для виконання окремих повсякденних

завдань. Це значно полегшує вашу роботу та економить час і гроші.

Щоб мінімізувати ризик і максимізувати вигоди від впровадження системи ERP, кожен етап проекту має бути ретельно спланований і оцінений. По-перше, важливо визначити свої бізнес-цілі та діагностувати поточні бізнес-процеси та ІТ-системи. Далі необхідно змоделювати бажані ефекти від впровадження системи, спланувати бюджет проекту та графік впровадження, а також, відповідно до поставлених цілей, вибрати програмне забезпечення, яке найкраще підходить ФГ «СТЕП» за функціональністю.

Тепер розглянемо етапи впровадження ERP-системи в систему управління ФГ «СТЕП».

Організаційний етап. На цьому етапі операційний персонал і менеджери кожного відділу повинні зібратися разом, щоб сформулювати план впровадження системи ERP. Робоча група складається з наступних членів:

- Голова господарства. Він поінформований про всі бізнес-процеси, що відбуваються в компанії, і має повноваження самостійно приймати рішення з питань.

- Керівники всіх відділів, які в подальшому будуть використовувати нове програмне забезпечення (головний бухгалтер, головний економіст, кадровик, начальник виробництва, менеджер із закупівель). У подальшому їх завданням буде консультування інших спеціалістів щодо деталей використання цієї системи та, після завершення впровадження, організація роботи підлеглих.

- ІТ-спеціаліст з великим досвідом роботи, основним завданням якого є надання технічної підтримки планів впровадження ERP-системи.

Першим кроком сформованої проектної групи є оцінка поточного стану компанії та визначення процесів в ERP-системі, які необхідно вдосконалити та автоматизувати. Ці процеси слід аналізувати, починаючи з основного процесу та результату оцінки, яка використовується для визначення стратегічних цілей і обсягу реалізації.

Наприклад, ФГ «СТЕП» може автоматизувати наступні процеси: фінанси;

кадрові питання; фінансовий супровід; закупівлі та збут; інформаційне забезпечення. Таким чином, кожна з майбутніх систем ERP міститиме шість модулів, які відображатимуть ці процеси. Після впровадження системи компанії за потреби можуть додавати нові модулі, але це призведе до додаткових витрат.

Крім того, на етапі організації необхідно визначити джерело фінансування та вибрати компанію-інтегратора, тобто компанію, яка придбає ERP-систему та відповідатиме за її технічне впровадження.

Враховуючи сучасну бізнес-ситуацію та фінансовий стан ФГ «СТЕП», рекомендуємо керівництву господарства в першу чергу звернути увагу на аналізовані в таблиці системи, вартість їх придбання та впровадження (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Порівняльний аналіз пропонованих до впровадження в систему управління ФГ «СТЕП» систем ERP

Показник	BAS ERP	IT-Enterprise
Кошторис на базову модель програмного забезпечення, грн	186000	95000
Додаткові ліцензії користувачів на платформу для:		
- 10 осіб	25000	18000
- 20 осіб	30000	25000
Вартість додаткового обладнання, що не входить в базову модель, грн	35000	35000
Витрати на монтаж додаткових модулів (за потреби замовника), грн	+ 3 000 за додатковий модуль	+ 4000 за додатковий модуль
Вартість тренінгу з підготовки користувачів систем, грн	12000 (практичні тренінги від спеціалістів)	7000 (онлайн-тренінг)
Витрати на консультування та впровадження ERP-системи підрядниками, грн	15000	10000
Тривалість повного впровадження в систему управління	До 2-х років	До 1,5 років
Комплексний пакет програмного забезпечення для 10 користувачів без додаткових модулів, грн	230000	150000
Комплексний пакет програмного забезпечення для 20 користувачів без додаткових модулів, грн	385000	230000

Аналізуючи поширені системи ERP, слід зазначити, що кожна пропонує різний набір функцій, а деякі системи більш розширені (BaS ERP, IT Enterprise ERP System,

встановлення: Enterprise Management), деякі менші (Perfectum CRM+ERP, Tend ERP) пов'язані з сегментованими типами бізнес-одиниць.

Таким чином, з двох розглянутих систем впровадження ІТ-підприємства, це значно дешевша система, але на відміну від BAS ERP, особливо від конкурентів, іТ. Artel, який займається продажем та встановленням цієї ERP-системи, має практичні поради та навчання персоналу конкретним завданням використання цієї системи у формі практичних занять на робочому місці міста. Цей аспект важливий для компаній. Тому що навчання співробітників, підкріплене практичними навичками, допомагає краще використовувати всі функції системи BAS ERP і зменшити кількість можливих відхилень і помилок у роботі.

Після придбання та впровадження ERP-системи наступним кроком є бізнес-дослідження та етап проектування ERP-системи.

Після завершення організаційних заходів починається етап вивчення та аналізу ключових бізнес-процесів компанії. Це необхідно для того, щоб точно визначити терміни і вартість робіт, пов'язаних з впровадженням ERP-системи. ІТ-інтегратори Т.Артел орієнтуються на майбутній обсяг роботи та ставлять цілі та можуть запропонувати два плани для вивчення.

- експрес перевірка. Це займе від 1,5 до 2 місяців. Результатом є «передпроектний аналіз», який описує всі нюанси автоматизованого обліку та містить перелік завдань, які необхідно вирішити під час його впровадження.

- Повне обстеження, яке триває 3-5 місяців. Після ретельного розгляду складається «технічне завдання», готуються бізнес-процеси до автоматичного обліку та визначається перелік необхідних налаштувань програмного забезпечення.

Відвідавши організацію, програміст визначає основні вимоги до базових модулів ERP-системи, необхідність завантаження вихідних даних і параметри конфігурації для передачі інформації з програм, які використовуються в організації. Зверніть увагу, що модулі системи програмуються на основі основних бізнес-процесів компанії. Ви можете вносити будь-які необхідні зміни або доповнення до

функціональності програмного забезпечення.

Важливим є крок визначення ефективності впровадження ERP-системи. На цьому етапі робоча група визначає, чого вона хоче досягти після впровадження системи.

Багаторічний досвід роботи компанії IT.Artel і реалізація десятків успішних проєктів дозволили програмістам визначити очікуваний економічний вплив впровадження цієї системи на компанію (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Прогнозований економічний ефект ФГ «СТЕП» від упровадження аналізованої системи BAS ERP

Напрямок оптимізації	Показники ефективності	Середнє значення
Запаси і виробництво	Зменшення обсягу матеріальних запасів	25 %
	Зменшення витрат на матеріальні ресурси	15 %
	Зменшення виробничих витрат	12 %
	Зниження рівня собівартості продукції	8 %
	Збільшення обсягів випуску продукції	35 %
	Ріст продуктивності праці робітників	30 %
Оборотні кошти	Ріст обороту складських запасів	25 %
	Зменшення дебіторської заборгованості	21 %
Ефективність та оперативність	Пришвидшення обробки замовлень	70%
	Скорочення строків виконання замовлень	22%
	Скорочення адміністративних та операційних витрат	12%
	Ріст обсягу прибутку	10%
Затрати праці та звітність	Скорочення затрат праці в різних підрозділах	23%
	Пришвидшення формування управлінських звітів	у 2,5 рази

Тому, виходячи з даних табл. 3.2 голова керівництво ФГ «СТЕП» можуть частково розрахувати прогнозні дані щодо економічного впливу впровадження даної системи на фермерське господарство.

Показники рентабельності інвестицій (ROI) використовуються для оцінки загальної ефективності впровадження системи ERP. Ця ключова цифра розраховується з розрахунку витрат на впровадження (TCO – Total Cost of Ownership). Аналіз рентабельності (CBA – cost-benefit analysis) впровадження ERP системи.

Одним із основних показників оцінки ефективності впровадження ERP-системи є вартість впровадження. У розрахунку враховуються всі види витрат (впровадження, експлуатація, поліпшення тощо). Недоліком використання тільки таких показників при оцінці ефективності є неповнота доцільності використання ERP-системи, оскільки необхідно враховувати не тільки витрати, а й визначати вигоди від впровадження. Шляхом розрахунку показників рентабельності інвестицій. Цей коефіцієнт дозволяє кількісно оцінити прибутковість ваших фінансових вкладень у впровадження тієї чи іншої ERP-системи.

Наступний крок – впровадження ERP-системи в компанії. Відповідно до плану впровадження, коли триває впровадження програми ERP-системи на робочих місцях працівників отримуємо наступне: права доступу та звіти налаштовані; дані завантажуються з комп'ютерної програми, яка раніше використовувалася компанією.

Тоді система готова до роботи. Після завершення процесу автоматизації проводиться навчання користувачів і створюється інструкція по роботі з системою.

Останнім кроком є оцінка ефективного впровадження системи ERP. Через рік активного використання системи BAS ERP керівництво зможе реально оцінити ефективність використання цього програмного забезпечення.

План впровадження ERP-системи буде повністю функціональним, лише якщо кожен співробітник ФГ «СТЕП» буде використовувати програмне забезпечення якомога активніше та ефективніше. Для цього співробітники повинні вивчити основні правила використання ERP і суворо контролювати дії персоналу з самих ранніх етапів роботи програми. Члени оперативної групи також відповідають за навчання своїх підлеглих і зміну їх поведінки.

Таким чином, впровадження ERP-системи, такої як аналізована ERP-система BAS, дозволяє компаніям збалансувати використання та оптимізувати управління найважливішими видами ресурсів.

Сьогодні ресурси стають дедалі дорожчими та обмеженими. Тому дуже

важливо визначити стратегічний напрямок компанії та сконцентрувати наявні ресурси на основних напрямках господарської діяльності. Основним фактором, що створює довгострокові конкурентні переваги та підвищує інвестиційну привабливість, є збалансоване управління ресурсами компанії. Існує багато варіантів програмного забезпечення системи ERP (наприклад, BAS ERP, Parus-Enterprise, Hansaworld, Galaktika ERP, GrossBee тощо), а ціни коливаються від 300 до 1500 євро залежно від пропонованого функціоналу. Оптимізація управління ресурсами підприємства шляхом впровадження системи ERP може автоматизувати процес управління ресурсами ФГ «СТЕП» та прискорити обмін інформацією про стан і тенденції використання ресурсів підприємства всередині господарства.

3.2. Вибір стратегічних альтернатив ефективного використання виробничих ресурсів

Стійкість розвитку ФГ «СТЕП» залежить не від результатів раціонального управління наявними ресурсними потужностями, а від здатності фермерського господарства здійснювати цілеспрямовану управлінську діяльність щодо формування та розподілу ресурсів залежно від обраної стратегії розвитку підприємства.

Сценарний підхід призначений як метод підвищення ефективності управління. Сценарний менеджмент враховує принципи аналізу ризиків і можливостей, вибору альтернатив забезпечення ресурсами розвитку в невизначених ситуаціях та врахування впливу комплексу різноманітних факторів. Тому вибір підходу до організації процесів управління ресурсами стає важливим кроком у формуванні стратегії розвитку ФГ «СТЕП».

Окрім методів аналізу сценаріїв, синтез сценаріїв також є основою для механізмів управління сценаріями. Цільові сценарії добре відповідають загальноприйнятим концепціям синтезу сценаріїв (оптимістичний, песимістичний,

реалістичний).

Сценарний підхід – це сучасний та ефективний метод вирішення важливих управлінських проблем, який дозволяє будувати стратегії розвитку шляхом зображення складних майбутніх ситуацій навіть у невизначених ситуаціях.

Заходи, задіяні в процесі розробки стратегії, повинні включати специфічний процес, структурований з урахуванням факторів часу.

Під ресурсним забезпеченням зазвичай розуміють сукупність потенційних можливостей розвитку компанії, покликаних забезпечити впровадження та реалізацію стратегічних заходів розвитку компанії. Існуючий рівень ресурсної бази, а також кількісний і якісний склад ресурсів забезпечення розвитку підприємства є важливою основою в процесі формування стратегії розвитку та ефективності її реалізації.

Ресурсне забезпечення враховує спрямування, розширення, поповнення та відтворення ресурсних джерел, і лише через можливість залучення ресурсів у функціонування та розвиток підприємства може бути створений потенціал цього ресурсу.

Елементами ресурсного забезпечення розвитку підприємства можна вважати всі види ресурсів, які певним чином пов'язані з функціонуванням і розвитком підприємства. Основна проблема при аналізі компонентів ресурсного забезпечення полягає в тому, що всі його елементи повинні функціонувати як єдине ціле. Виходячи з цього, модель розвитку компанії можна представити не як єдину модель розвитку її складових, а лише за умов їх поєднання. Тому визначення ролі окремих факторів виробництва є актуальним завданням. Сценарний підхід є найбільш об'єктивним методом дослідження засад проектування системи ресурсного забезпечення розвитку ФГ «СТЕП» та аналізу його складових.

Цілі формування складової ресурсного забезпечення повинні відповідати обраним стратегіям корпоративного розвитку, цілям внутрішніх бізнес-процесів та бути інтегрованими у відповідні цілі. Матеріальні ресурси компанії повинні бути

невіддільні від потенціалу інтелектуальних активів та інших безцінних ресурсів. Іншими словами, незалежні можливості не повинні створюватися без синергії.

Сучасні ситуації розвитку бізнесу вимагають зміни парадигми в оцінці ефективності використання ресурсів компанії. Ресурси не можуть і не повинні вимірюватися виключно такими показниками, як кількість грошей, витрачених на їх залучення. Цінність (вартість) ресурсу повинна визначатися його відповідністю стратегічним пріоритетам розвитку компанії, а не сумою, витраченою на його створення, чи самими витратами. Цінність ресурсу для компанії значно зростає, якщо вона повністю відповідає стратегії розвитку. І навпаки, якщо ресурси не відповідають вашій стратегії, їх вартість буде значно нижчою, навіть якщо ви інвестуєте багато грошей, щоб їх залучити.

Важливою передумовою ефективного використання ресурсів для забезпечення розвитку ФГ «СТЕП» є комплексна взаємодія всіх ресурсів, що утворюють ресурсну базу розвитку. Ступінь таких взаємодій та участь усіх ресурсів у виробничо-господарському циклі ФГ «СТЕП» можна оцінити за допомогою таких базових підходів: собівартості (актив), порівняння (ринковий аналог), капіталізації доходу та дисконтування грошових потоків.

Зазначимо, що кожен із зазначених підходів реалізується за допомогою певних методів і прийомів, а вибір методу залежить від мети оцінювання.

Методи оцінки вартості включають порівняльні одиничні методи, методи декомпозиції компонентів, методи кількісної діагностики, методи оцінки вартості інфраструктури, методи заміщення, методи індексації проектних даних та кошторисні документи. Порівняльні оцінки проводяться з використанням методу відповідних продажів, методу статистичного коригування, методу експертного порівняння та методу порівняльних множин. До ефективних методів належать метод доходів, метод дисконтованих грошових потоків і метод залишкового доходу [11].

Існуюча ресурсна база постачання ФГ «СТЕП» має профільне значення при розробці та проектуванні стратегій розвитку, а також актуальна для оцінки та стану

ресурсів постачання при розгляді та виборі стратегічних альтернатив розвитку (рис. 3.1).

Для визначення обґрунтованого (необхідного) розміру ресурсної бази ФГ «СТЕП» необхідно проаналізувати:

- Сучасний стан ресурсної бази ФГ «СТЕП».
- Потенційні резерви зростання ресурсної бази для забезпечення розвитку.
- Оцінку можливостей розвитку бізнесу на основі різних сценаріїв змін зовнішнього середовища.



Рис. 3.1. Етапи формування стратегії розвитку ФГ «СТЕП» за критерієм оптимального використання ресурсів

На рис. 3.2 зображено схему визначення необхідного рівня ресурсного забезпечення для розвитку ФГ «СТЕП».

Необхідна ресурсна база зазвичай включає ресурси, які сприяють досягненню

конкурентної переваги компанії. Дж. Барні виділив чотири критерії оцінки стратегічних активів. 1) Цінність для організації. 2) Немає заміни. 3) Складний або неможливим для копіювання чи відтворення; 4) Дефіцитність активів конкурентів. Досягнення необхідного рівня ресурсів обґрунтовується внутрішніми стратегіями ресурсозбереження та управління. Стратегія ресурсоефективності – це стратегія організації (галузі, національної економіки) для отримання конкурентних переваг у мінливому зовнішньому середовищі та досягнення поставлених цілей на основі впровадження інноваційних технологій та раціонального розподілу дій, що дозволяє використання внутрішніх ресурсів.



Рис. 3.2.Схема визначення належного рівня ресурсного забезпечення для розвитку ФГ «СТЕП»

Основні аспекти при розробці стратегій збереження та управління виробничими ресурсами ФГ «СТЕП» включають:

- розподіл ресурсів (елементи структури системи) – взаємозв'язки, пріоритети, цілі (проекти), функції;

- використання ресурсів (фактори, які дають результати) - обмеження (норми), можливості, стимули, пріоритети;

- ресурсне поповнення (фактори, що визначають стратегію) – мета, структура, кількість (розмір), можливість.

В таблиці 3.3 узагальнено прогнозовані показники діяльності ФГ «СТЕП» за рахунок удосконалення управління виробничими витратами.

Таблиця 3.3

Прогнозовані показники діяльності ФГ «СТЕП»

Показник	2023	Проект 2025	Проект до 2023	
			тис. грн.	%
Валова продукція, тис. грн.	127036	129425	2389	101,88
Валовий дохід, тис. грн.	158852,9	167542	8689	105,47
Витрати, всього, тис. грн.	137449,9	141037	3587	102,61
Прибуток від реалізації продукції рослинництва, тис. грн.	21403	26505	5102	123,84
Отримано в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь:				
валової продукції	2202,0	2243,5	41,4	101,88
валового доходу	2753,6	2904,2	150,6	105,47
прибутку	371,0	459,4	88,4	123,84
Отримано на одного середньорічного працівника: тис. грн.			0	
валової продукції	3528,8	3595,1	66,36	101,88
валового доходу	4412,6	4653,9	241,37	105,47
прибутку	594,5	736,2	141,72	123,84
Рентабельність виробничої діяльності, %	15,57	18,79	3,22в.п.	
Рентабельність збутової діяльності, %	53,89	63,28	9,39в.п.	

За рахунок оптимального використання ресурсного забезпечення дохід від реалізації продукції у ФГ «СТЕП» збільшиться на 5,47 %, що становить 8689 тис. грн. Впровадження запропонованих заходів потребує додаткового фінансування, що

спричинило зростання витрат на 2,61 % або 3587 тис. грн. Перевищення можливого приросту доходу над величиною додаткових витрат обумовило зростання прибутку на 23,84 % та забезпечило приріст рівня рентабельності діяльності на 3,22 відсоткові пункти.

Основні вимоги до розробки стратегії ресурсоефективності в ФГ «СТЕП» включають: передові техніко-технологічні рішення та матеріали; систему управління споживанням ресурсів; просування механізмів енергозбереження та їх впровадження в компанії; фінансові моделі ефективного використання всіх видів ресурсів.

Встановлено, що складними проектами з ресурсозбереження, які необхідно розробити та впровадити в ФГ «СТЕП», необхідно правильно керувати, щоб забезпечити оптимізацію споживання всіх видів ресурсів. У той же час має бути забезпечено стратегічне управління споживанням ресурсів, дотримуючись ряду принципів, таких як: поєднання елементів науки та технології управління; визначення цілі стратегічного управління; гнучкість стратегічного управління; створення необхідних умов для реалізації.

Побудова сильної організаційної структури, побудова системи мотивації та вдосконалення систем управління. Потім на основі аналізу та вибору переважних стратегічних альтернатив встановлюється взаємозв'язок між довгостроковими цілями розвитку компанії та наявними або очікуваними (потенційними) ресурсами, що входять до складу ресурсної бази постачання, та галузевим організованим постачанням. Додатковою функцією є запропонований компонент контролю якості ресурсного забезпечення.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Вивчення номенклатури сутності поняття «ресурси» дозволило сформулювати поняття категорії «ресурси сільськогосподарських підприємств». Це низка взаємопов'язаних елементів: природних, матеріальних, нематеріальних, фінансових, елементів праці, часу та інформації, які взаємодіють між собою та забезпечують ефективну діяльність, враховуючи вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, з метою отримання максимальної користі, враховуючи економічні, екологічні та соціальні основи сільського господарства.

2. Система управління ресурсним потенціалом підприємства повинна забезпечувати максимальну продуктивність використання ресурсів у процесі досягнення цілей з урахуванням змін, які можуть бути викликані нестабільністю зовнішнього середовища. Здатність підприємства швидко адаптувати свою діяльність до нових реалій в умовах посилення кризових явищ у національній економіці безпосередньо залежить від потенціалу наявних ресурсів та ефективності системи управління використання виробничих ресурсів.

3. Фермерське господарство «СТЕП» розташоване в Черкаській області, Жашківський р-н, місто Жашків. Підприємство займається вирощуванням продукції рослинництва, спеціалізується на діяльності у тваринницькій галузі (розведення свиней на власному господарстві) та виробляє комбікорми для свиней, які вирощуються на фермі. Фермерське господарство «СТЕП» є достатньо крупним підприємством для господарств даної форми власності. Площа сільськогосподарських угідь даного господарства становить 5769 га в 2023 році. Середньорічна вартість основних засобів господарства за період дослідження збільшилася на 21,39 %, а залишкова вартість активів зросла на 13,60 %. Збільшення вартості основних засобів зумовлено переоцінкою активів та придбанням сівалки. Зростання вартості оборотних засобів зумовлено подорожчанням виробничих запасів та залишків готової продукції. Чисельність працівників ФГ «СТЕП» за період

дослідження зменшилася на 6 осіб. Зниження чисельності працівників зумовлено міграцією трудових ресурсів через війну в Україні та захистом України в лавах ЗСУ.

4. Вартість валової продукції фермерського господарства «СТЕП» за період дослідження зросла на 11,18 %. Додаткове виробництво продукції сільського господарства забезпечило приріст валового доходу на 30,67 %, що у вартісному виразі складає 37,3 млн. грн. Розширення діяльності обумовило зростання витрат на виробництво продукції на 30,88%. Перевищення темпів росту валового доходу над зростанням суми витрат забезпечило приріст прибутку від реалізації продукції розмірі 29,37%. Незважаючи на зростання прибутку на підприємстві спостерігається зменшення показника рівня рентабельності виробництва на 0,19 відсоткові пункти. Така тенденція спричинена перевищенням швидкості зростання витрат над ростом суми прибутку. Значні темпи росту витрат від реалізації продукції забезпечили позитивну динаміку показника рівня рентабельності збутової діяльності, який за період дослідження збільшився на 2,37 відсоткові пункти. Така тенденція свідчить про ефективну збутову діяльність досліджуваного господарства.

5. Отже, управління виробничими ресурсами фермерського господарства «СТЕП» – це комплексний процес прийняття та виконання господарських рішень, спрямованих на раціональне використання, розширення та оптимізацію виробничого потенціалу підприємства з метою досягнення загального результату. Він розглядається як процес досягнення цілей і забезпечення сталого функціонування та розвитку господарства. Крім того, стратегічне управління засобами виробництва забезпечується керівництвом фермерського господарства «СТЕП» і затверджується головою фермерського господарства. Тактичний контроль засобів виробництва здійснюють начальники відділів спеціалістів за погодженням з керівниками підприємства. У загальному процесі управління виробничими ресурсами підприємства беруть участь наступні відділи та їх керівники: голова правління, головний інженер, фінансовий директор, начальник відповідального відділу, начальник транспортного відділу, начальник відділу матеріально-технічного

забезпечення, начальник відділу збуту.

6. Основним фактором, що створює довгострокові конкурентні переваги та підвищує інвестиційну привабливість, є збалансоване управління ресурсами компанії. Існує багато варіантів програмного забезпечення системи ERP (наприклад, BAS ERP, Parus-Enterprise, Hansaworld, Galaktika ERP, GrossBee тощо), а ціни коливаються від 300 до 1500 євро залежно від пропонованого функціоналу. Оптимізація управління ресурсами підприємства шляхом впровадження системи ERP може автоматизувати процес управління ресурсами ФГ «СТЕП» та прискорити обмін інформацією про стан і тенденції використання ресурсів підприємства всередині господарства.

7. Основні вимоги до розробки стратегії ресурсоефективності в ФГ «СТЕП» включають: передові техніко-технологічні рішення та матеріали; систему управління споживанням ресурсів; просування механізмів енергозбереження та їх впровадження в компанії; фінансові моделі ефективного використання всіх видів ресурсів. Встановлено, що складними проектами з ресурсозбереження, які необхідно розробити та впровадити в ФГ «СТЕП», необхідно правильно керувати, щоб забезпечити оптимізацію споживання всіх видів ресурсів. У той же час має бути забезпечено стратегічне управління споживанням ресурсів, дотримуючись ряду принципів, таких як: поєднання елементів науки та технології управління; визначення цілі стратегічного управління; гнучкість стратегічного управління; створення необхідних умов для реалізації.

8. За рахунок впровадження пропонованих заходів дохід від реалізації продукції у ФГ «СТЕП» збільшиться на 5,47 %, що становить 8689 тис. грн. Впровадження запропонованих заходів потребує додаткового фінансування, що спричинило зростання витрат на 2,61 % або 3587 тис. грн. Перевищення можливого приросту доходу над величиною додаткових витрат обумовило зростання прибутку на 23,84 % та забезпечило приріст рівня рентабельності діяльності на 3,22 відсоткові пункти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аберніхіна І., Сокиринська І. Ефективність використання ресурсів підприємства: практичний аспект. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Вип. 3. С. 171-184. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2020_3_13
2. Баган Н.В. Напрями підвищення ефективності використання ресурсів аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. Т. 6, № 3. С. 190-196. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2021_6_3_28
3. Баган Н.В. Теоретичні основи ефективності використання ресурсів аграрних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 3. С. 282-287. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_3_49
4. Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Маркіна І.А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. М-во освіти і науки України, Криворізь. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.
5. Васюренко Л.В., Наголюк О.Є., Бережна Ю.Г. Управлінські та облікові аспекти формування ресурсного потенціалу підприємства. *Інтелект XXI*. 2022. № 2. С. 57-60. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2022_2_13
6. Виробничий менеджмент: підручник. ред. М.П. Бутко. Чернігів. нац. технолог. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 422 с.
7. Вініченко І.І., Дідур К.М., Дідур О.В. Значення ресурсного потенціалу аграрного підприємства в забезпеченні продовольчої безпеки країни. *Агросвіт*. 2023. № 16. С. 20-27.
8. Вініченко І.І., Кобець Є.А., Серєда О.О. Формування інструментів регулювання ефективного використання земельно-ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2023. № 3-4. С. 4-9.

9. Вовк М.О., Батюк Б.Б., Гірняк Н.А., Кислюк Л.В. Маркетингова стратегія інноваційного безпекового розвитку в контексті управління ресурсозбереженням та технологічної реструктуризації конкурентоспроможного підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2024. № 1. С. 95-102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2024_1_14
10. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
11. Гаврильченко О.В. Управління внутрішніми ресурсами економічного зростання аграрних підприємств: механізми, інструментарій, стратегії: монографія. Харків: «Смугаста типографія», 2021. 302 с.
12. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія 2006, 2018. 352 с.
13. Горьовий В.П., Тимчук С.В. Менеджмент фермерських господарств. Уманський нац. ун-т садівництва. К.: Центр учбової літератури, 2014. 366 с.
14. Гудзь Ю.Ф., Бугайчук М.С. Стратегія розвитку промислового підприємства на основі сценарного управління ресурсним забезпеченням. *Економіка і управління*. 2023. № 1. С. 55-64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2023_1_10
15. Жигалкевич Ж.М., Єфімова Л.І. Особливості управління ресурсним потенціалом підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2021. № 12(2). С. 71-79. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_12\(2\)__11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_12(2)__11)
16. Захаров І.К., Шарко Б.В. Визначна роль конкурентоспроможності та управління ресурсами в діяльності підприємств агробізнесу. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2020. № 2. С. 277-286. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkh Nau_ekon_2020_2_23
17. Іванів С.І. Вплив інвестицій на ефективність використання ресурсного потенціалу сільськогосподарськими підприємствами. *Актуальні проблеми*

- розвитку економіки регіону*. 2021. Вип. 17(1). С. 115-127. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2021_17\(1\)_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2021_17(1)_14)
18. Іванів С.І. Економічна сутність та архітектоніка ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств: теоретичний аспект. *Вісник аграрної науки*. 2021. № 5. С. 80-84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vaan_2021_5_13
19. Калініченко Л.Л., Чупир О.М., Сичова О.Є., Бурлака Є.О. Оптимізація планування як засіб підвищення ефективності управління розвитком ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 66(спецвип. дод. 2). С. 28-29.
20. Краєвська А.С., Безсмертна О.В., Шварц І.В. Логістичні моделі оптимізації процесу забезпечення підприємства матеріальними ресурсами. *Innovation and Sustainability*. 2022. Iss. 4. С. 22-29. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/innsus_2022_4_4
21. Кулініч Т.В., Маринчук-Міккельсен В.В., Панюс У.О. Аналізування і прогнозування забезпеченості та використання ресурсів вітчизняного сільськогосподарського підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 6(2). С. 69-74. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_6\(2\)_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_6(2)_13)
22. Лисенко А. М. Аналітична оцінка ресурсно-виробничого складника економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств. 2022. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/items/1d4b596b-9e21-4396-8ba0-20c4473dced0>
23. Ліщинська В.В. Оцінка ресурсного потенціалу хлібопекарських підприємств України. *Стратегія економічного розвитку України*. 2022. Вип. 50. С. 118-134. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2022_50_12
24. Лопушинська О.В. Особливості оцінки ефективності менеджменту ресурсозберігаючого розвитку підприємств агропродовольчої сфери в контексті сталого розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні*

- науки. 2020. № 4(2). С. 160-165. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_4\(2\)_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_4(2)_29)
25. Маркіна І.А., Зось-Кіор М.В., Сьомич М.І. Менеджмент ресурсозбереження в агропродовольчій сфері: інноваційність виробництва, екологізація землекористування, сталий розвиток сільських територій. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 4. С. 54-59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_4_12
26. Мельник О.М. Ресурси підприємства: концептуальні аспекти системи управління в умовах стійкого розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 23(2). С. 17-22. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_23\(2\)_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_23(2)_5)
27. Менеджмент і адміністрування: підручник для магістрів. Колектив авторів: д.е.н., проф. З.І. Галушка, д.е.н., доц. А.А. Антохов, к.е.н., доц. В.М. Запукляк; к.е.н., доц. Б.Д. Сторощук, к.е.н., доц. Ю.О. Терлецька, к.е.н., доц. Т.Р. Заволічна, к.е.н., ас. І.Я. Кузьмук Чернівці, 2021. 437 с.
28. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія за ред.: С.В. Філіппової, С.К. Харчікова ; М-во освіти і науки України, Одес. нац. політехн. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 175 с.
29. Молнар О.С., Бобіта В.В., Дорчинець В.В. Матеріально-технічні ресурси підприємств та ефективність їх використання. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 4. С. 76-80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_4_13
30. Навроцька Т.А., Бабій Л.І., Чорна О.Ю., Лопушинська О.В. Основи ресурсозбереження на підприємстві: управлінський аспект. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Т. 6, № 2. С. 15-22. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2021_6_2_4
31. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.

32. Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення: монографія / за заг. ред. Л.М. Варави ; Криворізь. нац. ун-т. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2015. 417 с.
33. Пілявський В.І. Ресурси та фактори виробництва: їх поєднання і обмеженість на підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2020. № 4(2). С. 195-200. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_4\(2\)__35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_4(2)__35)
34. Сенчук І.І. Особливості трансформації ресурсного потенціалу аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки.* 2018. Т. 3, № 4. С. 29-34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2018_3_4_6
35. Серода О.О. Стан ефективності використання земельно-ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Інвестиції: практика та досвід.* 2023. № 12. С. 126-130.
36. Смолич Д.В. Оптимізація управління ресурсним забезпеченням підприємства шляхом упровадження ERP-системи. *Економічний простір.* 2021. № 166. С. 64-68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2021_166_13
37. Сучасні трансформації організаційно-економічного механізму менеджменту та логістики суб'єктів підприємництва в системі економічної безпеки України: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара; за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2017. 487 с.
38. Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: кол. моногр. за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2020. 439 с.
39. Трохимець О.І. Менеджмент агропродовольчої сфери України в контексті ресурсозбереження. *Інфраструктура ринку.* 2020. Вип. 43. С. 484-490. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_43_88
40. Федірець О.В., Даценко О.В., Кекало Є.О. Стратегічні аспекти управління матеріально-технічними ресурсами підприємства. *Економічний простір.* 2021. № 166. С. 69-73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2021_166_14

- 41.Харченко Ю.А. Шляхи поліпшення системи управління ресурсами підприємства.
Ефективна економіка. 2022. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_7_13
- 42.Храпкіна В.В., Бондаренко Г.С. Управління ресурсозбереженням підприємства.
Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2021. № 3. С. 51-58.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2021_3_10