

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - магістр

на тему: Управління ресурсним потенціалом підприємства

Виконав:

Куток Дмитро Володимирович

здобувач вищої освіти за спеціальністю

073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Керівник:

Харченко Тетяна Миколаївна

доцент кафедри менеджменту імені професора

Л.І. Михайлової

Рецензент:

Кривошеєнко Микола Вікторович

Директор ПП «Кривошеєнко»

Суми - 2023

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової
Освітній ступінь	«Магістр»
Спеціальність	073 «Менеджмент» ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Затверджую:

Завідувач кафедри _____

(посада, ПІБ)

« ____ » « ____ » 20 ____ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Кутку Дмитру Володимировичу

1. Тема роботи: Управління ресурсним потенціалом підприємства

2. База практичного дослідження: ДП «Сумська біофабрика»

керівник роботи Харченко Тетяна Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент

затверджена наказом по університету від _____

« ____ » _____ 2023 р. № _____

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) « ____ » _____ 2023 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

первинні та зведені документи, реєстри синтетичного та аналітичного обліку, статутні та установчі документи, фінансова, статистична звітність досліджуваного підприємства, законодавчо - нормативні акти з питань діяльності суб'єктів господарювання, монографії, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань управління ресурсним потенціалом підприємства.

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

- дослідити теоретико-методичну складову поняття «ресурсний потенціал» та визначити чинники, що впливають на ефективність його управління;
- надати організаційно-економічну характеристику ДП «Сумська біофабрика»;
- провести оцінку ресурсного потенціалу підприємства;
- запропонувати практичні заходи з підвищення рівня управління ресурсним потенціалом підприємства;
- провести оцінку результативності заходів з удосконалення управління ресурсним потенціалом;
- сформулювати висновки.

6. Дата видачі завдання: «___» _____ 20__ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2022 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень - грудень 2022 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	травень-липень 2023 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	серпень - вересень 2023 р.	виконано
5.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	жовтень 2023 р.	виконано
6.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	листопад 2023 р.	виконано
7.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	листопад 2023 р.	виконано
8.	Рецензування кваліфікаційної роботи	листопад 2023 р.	виконано
9.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	листопад – грудень 2023 р.	виконано
10.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	грудень 2023 р.	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	грудня 2023 р.	виконано

Студент

_____ (підпис)

Д.В. Куток

Керівник роботи

_____ (підпис)

Т.М. Харченко

Перевірку на автентичність проведено.

Н.М. Баранік

Дипломна робота допущена до захисту

_____ (підпис)

М.О. Лишенко

АНОТАЦІЯ

Куток Д. В. Управління ресурсним потенціалом підприємства

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент» ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування, СНАУ, Суми-2023 р. – Рукопис.

В кваліфікаційній роботі досліджено питання управління ресурсним потенціалом підприємства. Досліджені теоретичні аспекти управління ресурсним потенціалом підприємства; проведено аналіз ефективності управління наявними ресурсами ДП «Сумська біофабрика»; розроблено практичні заходи з підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства.

У роботі детально розглянуті алгоритм та ключові моменти розробки та впровадження організаційно-економічних методів управління ресурсним потенціалом підприємства. На основі проведеного аналізу фінансових результатів діяльності визначено ефективність використання наявних виробничих ресурсів підприємства, досліджено показники фінансової ефективності господарювання, а також досліджено сучасний стан ресурсного потенціалу підприємства. Досліджуючи вплив матеріальних ресурсів на обсяг виробленої продукції встановлено, що в період дослідження 2020-2021 роки загальний вплив факторів матеріальних ресурсів становив 923,08 тис. грн, а за період 2021-2022 роки загальний вплив факторів матеріальних ресурсів становив -4112,27 тис. грн. що є досить негативним показником.

Запропоновано заходи з підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства, здійснено вибір стратегії розвитку підприємства для підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом. Інтегрована стратегія підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом базується на стратегії концентрованого зростання, в основі якої є діяльність підприємства, спрямована на посилення виробленого товару, підвищення частки ринку, на якому цей товар реалізується. Базисом для побудови моделі є спрямованість підприємства на стратегічний розвиток, що забезпечує його конкурентоспроможність, а раціонально сформований ресурсний потенціал дасть змогу здійснити вибір стратегії, залежно від напрямку організаційного розвитку підприємства.

Засобами імітаційного моделювання визначено прогностичні показники ефективності запропонованих заходів з удосконалення управління ресурсним потенціалом, зроблено висновки щодо ефективності запровадження інтегрованої стратегії підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом промислового підприємства.

Впроваджуючи практичні рекомендації підприємство чітко виконує алгоритм впровадження стратегії концентрованого зростання – впроваджує нове виробництво, оновлює власні основні засоби, розширює власну присутність на ринку біопрепаратів, займаючи нішу, яка застосовується в галузі рослинництва.

Ключові слова: управління, ресурси, потенціал, ресурсний потенціал, фінансовий аналіз, фінансові показники, стратегія, ефективність, розвиток.

SUMMARY

Kutok, D. Management of the resource potential of the enterprise

Qualification work in the specialty 073 «Management», SNAU, Sumy-2023 - Manuscript.

The qualification work investigates the issues of managing the resource potential of the enterprise. The theoretical aspects of managing the resource potential of the enterprise are investigated; the efficiency of managing the management of available resources of the «Sumy Bioprocessing Plant» is analyzed; practical measures to improve the efficiency of managing the resource potential of the enterprise are developed.

The paper considers in detail the algorithm and key points of development and implementation of organizational and economic methods of management of the enterprise's resource potential. Based on the analysis of financial results, the efficiency of using the available production resources of the enterprise is determined, the indicators of financial efficiency of management are studied, and the current state of the resource potential of the enterprise is investigated. By studying the impact of material resources on the volume of output, it was found that during the study period of 2020-2021, the total impact of material resource factors amounted to UAH 923.08 thousand, and for the period of 2021-2022, the total impact of material resource factors amounted to -UAH 4112.27 thousand, which is a rather negative indicator.

Measures to improve the efficiency of managing the resource potential of the enterprise are proposed, and a development strategy for the enterprise is selected to improve the efficiency of managing the resource potential. The integrated strategy for improving the efficiency of resource potential management is based on the strategy of concentrated growth, which is based on the activities of the enterprise aimed at strengthening the produced goods, increasing the market share in which these goods are sold. The basis for building the model is the focus of the enterprise on strategic development, which ensures its competitiveness, and the rationally formed resource potential will allow to choose a strategy, depending on the direction of organizational development of the enterprise.

By means of simulation modeling, the forecast indicators of efficiency of the proposed measures to improve the management of resource potential are determined, conclusions are drawn on the effectiveness of implementing an integrated strategy to improve the efficiency of management of the resource potential of an industrial enterprise.

By implementing the practical recommendations, the enterprise clearly follows the algorithm for implementing a concentrated growth strategy - introduces new production, updates its own fixed assets, expands its presence in the market of biological products, occupying a niche used in the field of crop production.

Keywords: management, resources, potential, resource potential, financial analysis, financial indicators, strategy, efficiency, development.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні аспекти ресурсного потенціалу та методів управління	10
РОЗДІЛ 2 Дослідження управління ресурсним потенціалом ДП «Сумська біофабрика»	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	20
2.2 Оцінка ресурсного потенціалу підприємства	28
2.3 Дослідження рівня управління ресурсним потенціалом підприємства	34
РОЗДІЛ 3 Практичні заходи з підвищення рівня управління ресурсним потенціалом підприємства	41
3.1 Вибір стратегії розвитку підприємства для підвищення управління ресурсним потенціалом	41
3.2 Запровадження інтегрованої стратегії підвищення рівня управління ресурсним потенціалом	47
3.3 Результативність заходів з удосконалення управління ресурсним потенціалом	55
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ	70
Додаток А Аналітична звітність ДП «Сумська біофабрика» за 2022	

ВСТУП

Актуальність теми. Діяльність будь-якого суб'єкта господарювання орієнтована на одержання певних результатів. Одні підприємства впевнено досягають поставленої мети, інші – працюють менш успішно. Успішність діяльності підприємства завжди пов'язана з правильним вибором напрямку господарської діяльності, вмінням ефективно використовувати обмежені ресурси і пристосовуватися до мінливого ринкового середовища, жорсткої конкуренції та інфляційних процесів. Усі ці аспекти залежать від ефективності управління.

Ресурсний потенціал підприємства є одним із об'єктивних складових виробничого процесу, так як ресурсний потенціал є не лише сукупністю потенційно можливих ресурсів, а й здатністю господарюючого суб'єкта організовувати процес виробництва товарів та послуг, що приносить прибуток підприємству. Ефективне управління ресурсним потенціалом є сукупним фактором успіху підприємства в конкурентному середовищі.

Проблема сьогодення щодо обмеженості ресурсів повинна стимулювати підприємство у застосуванні ресурсозберігаючих технологій, оптимізації ресурсного потенціалу та впровадження інновацій. Успіх підприємства у своїй діяльності прямо залежить від ефективності та доцільності використання всіх наявних ресурсів. Таким чином, якісний аналіз ефективності використання підприємством ресурсів та стратегічне планування їх використання, служить добрим важелем для досягнення поставленої мети підприємства.

Вагомий внесок у дослідження питань управління ресурсним потенціалом підприємства, визначення його складників та процесів їх розподілу, використання і відтворення, а також впливу на ефективність діяльності підприємства зробили такі вчені, як: О.В. Ареф'єва, М.М. Андрієнко, О.Р. Кравченко [6], Н.М. Багацька [9], Т.В. Бауліна [10], О.В. Вартанова [13], Н.М. Василик [15], О.М. Вишнеvsька [16], В.М. Гриньова, М.М. Салун [19], І.М. Дашко [20], А.В. Дибайло [21], О.В. Добровольська, Н.П. Дуброва [22], О.В.

Латишева [25], О.А. Материнська, А.О. Ярова [26] та інші. Однак далеко не всі теоретичні аспекти обраної теми повністю розкриті, часто вони не адаптовані до специфіки сьогодення.

Мета і завдання дослідження. Мета полягає в оцінці ефективності та розробці напрямів удосконалення управління ресурсним потенціалом підприємства в сучасних умовах господарювання.

Відповідно до поставленої мети визначені наступні завдання:

- дослідити теоретико-методичну складову поняття «ресурсний потенціал» та визначити чинники, що впливають на ефективність його управління»;
- надати організаційно-економічну характеристику ДП «Сумська біофабрика»;
- провести оцінку ресурсного потенціалу підприємства;
- запропонувати практичні заходи з підвищення рівня управління ресурсним потенціалом підприємства;
- провести оцінку результативності заходів з удосконалення управління ресурсним потенціалом.

Об'єктом дослідження є процес управління ресурсним потенціалом підприємства.

Предметом дослідження є особливості управління ресурсним потенціалом та практичні аспекти його реалізації в підприємстві ДП «Сумська біофабрика».

Елементами наукової новизни одержаних результатів роботи є наукове обґрунтування пропозицій щодо шляхів підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ДП «Сумська біофабрика» в сучасних умовах господарювання, а саме запропоновані аспекти прийняття за основу стратегії концентрованого зростання, а також розроблені практичні заходи щодо підвищення економічної ефективності від використання власного ресурсного потенціалу через модернізацію власного виробництва та зайняття нових як внутрішніх так і зовнішніх ринків реалізації, які в майбутньому значно

підвищати фінансові надходження та вплинуть на загальний рівень прибутковості підприємства.

Практичне значення одержаних результатів визначається обґрунтованими науково-практичними пропозиціями по застосуванню стратегії концентрованого зростання через модернізацію власного виробництва та зайняття нових ринків реалізації продукції.

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи дослідження**: аналіз, порівняння, абстрагування, моделювання, спостереження, економічний аналіз тощо.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на 2-х науково-практичних конференціях.

Публікації. За матеріалами кваліфікаційної роботи опубліковано 2 тези у матеріалах науково-практичних конференцій.

1. Харченко Т. М., Куток Д. В. Теоретичні аспекти управління ресурсним потенціалом підприємства. *Актуальні питання економіки, фінансів, обліку та права: теорія та практика*: збірник тез доповідей міжн. наук.-практ. конференції (Кременчук, 8 лютого 2023 р.): у 2 ч. Кременчук: ЦФЕНД, 2023. Ч. 1. С.23-24.

2. Харченко Т. М., Куток Д. В. Напрямки підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. *Економіка, фінанси, облік, менеджмент і право в Україні та світі*: збірник тез доповідей міжн. наук.-практ. конференції (Ізмаїл, 23 травня 2023 р.). Ізмаїл: ЦФЕНД, 2023. С. 17-18.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 38 найменувань. Основний текст викладений на 60 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 24 таблиць, 6 рисунків та 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ

Головним пріоритетом на етапі розвитку є формування економіки, заснованої на інформації та знаннях, які перетворюються на найважливіший чинник економічного зростання. У цих умовах основою економічного управління є така стратегія розвитку, яка б забезпечувала своєчасне прийняття управлінських рішень, спрямованих на ефективне використання ресурсного потенціалу організації, зростання масштабів виробництва, підвищення якості продукції та інновації.

У етимологічному значенні потенціал походить від латинського слова «*potentia*», що в перекладі означає «сила, міць» [5, с. 22].

Сучасна економічна теорія та практика як предмет досліджень розглядає різні види потенціалів: господарський, економічний, виробничий, ресурсний, кадровий, науковий, науково-технічний, науково-інноваційний та ін.

У вітчизняній науковій літературі ресурсний потенціал найчастіше ототожнюється із масштабами діяльності, розміром підприємства, його виробничою потужністю. У 70–80 роках минулого століття широкого застосування набула категорія «виробничий потенціал», під яким традиційно розуміють «сукупність ресурсів підприємства, які у процесі виробництва набувають форми факторів виробництва» [9, с. 135].

Існує певний взаємозв'язок між розвитком техніко-економічного рівня підприємства, ступенем його інноваційності та можливостями підвищення виробничого потенціалу підприємства.

Н. М. Василик описала сутність виробничого потенціалу на основі ресурсного підходу. На його думку, виробничий потенціал являє собою «набір засобів, що приймають по ходу здійснення виробничого процесу форму факторів

виробництва». Отже, забезпечення збільшення вартості підприємства є головною функцією виробничого потенціалу [15, с. 155].

Прихильниками ресурсного підходу є В.М. Гриньова, М.М. Салун та інші. Дана група вчених-економістів розуміє під виробничим потенціалом сукупність всіх ресурсів без урахування їх взаємодії і взаємозв'язку в процесі виробництва. Вчені порівнюють виробничий потенціал з основними і оборотними виробничими засобами і з трудовими ресурсами, конкретизуючи, таким чином, ресурсні складові в структурі виробничого потенціалу. Однак слід зазначити, що застосування цього підходу, не враховує можливість появи синергетичного ефекту від взаємодії різного роду ресурсів. Крім того, в сучасних ринкових умовах у структурі виробничого потенціалу необхідно розглядати й інші ресурси (наприклад, організаційно-економічні, інформаційні, інноваційні, інтелектуальні та інші) [19, с. 55].

В рамках ресурсного підходу, можна виділити роботи Д. В. Смолич, І. В. Тимошук та ін. в яких виробничий потенціал порівнюється з виробничою потужністю підприємства і основними виробничими фондами. Автори розглядають виробничий потенціал і виробничу потужність як два тотожних поняття. Слід зазначити, деяку обмеженість даної точки зору, оскільки вона не зачіпає оцінку ступеня різних впливів на результат діяльності. У динамічно розвивається зовнішньому середовищі та існуючій ринковій кон'юнктурі необхідно враховувати вплив сукупності всіх факторів виробництва в їх взаємозв'язку і взаємозалежності [31, с. 77].

Наступний підхід у літературі отримав назву результативний. У цьому випадку під виробничим потенціалом розуміється сукупність ресурсів, що беруть спільну участь у процесі виробництва продукції, виконання робіт і надання послуг.

Л.І. Чернишова, А.С. Бескубська, В.К. Прокоф'єва розглядають виробничий потенціал як сукупні можливості і здатності підприємства виробляти певний обсяг матеріальних благ, на основі ефективного використання виробничих ресурсів. О. І. Шаманська визначила, що виробничий потенціал є

«категорією, що об'єднує множинні виробничі можливості для випуску і реалізації продукції» [35, 37].

На думку О.А. Материнської та А.О. Ярової, виробничий потенціал, визначається, як комплекс взаємопов'язаних ресурсів, що беруть участь у процесі виробництва і використовуються підприємством для виробництва продукції, виконанні робіт і послуг, на зовнішньому і внутрішньому ринку [26].

Виробничий потенціал, на думку О.В. Латишевої визначається як «максимально можлива здатність господарської системи здійснювати творчу діяльність, спрямовану на задоволення потреб суспільства в продукції, шляхом інтеграції трудових, матеріальних, фінансових, інформаційних ресурсних потоків» [25, с. 127]. Тоді ефективність використання виробничого потенціалу буде характеризуватися ступенем реалізації цієї можливості.

Більшість вчених виділяють як основні елементи цієї категорії наявність ресурсної складової та потенційних можливостей їх використання.

Слід зазначити, що ресурсна складова є основою функціонування та розвитку організації та складається з окремих видів ресурсів, що мають різне функціональне призначення:

- кадрові (кваліфікаційний, соціально - демографічний склад працівників, їх результативність, наявність конкурентоспроможних ідей та прагнення розвитку); інформаційні ресурси (кількість та якість інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище, бази даних, програмне забезпечення);

- технічні та технологічні ресурси (техніка та технології для досліджень та розробок, їх динамічність, наявність спеціального обладнання та ін.);

- фінансові ресурси (наявність власного та позикового капіталу, цільового фінансування, стан активів, ліквідність тощо);

- ресурси організаційної структури (організаційні умови для здійснення діяльності, характер та гнучкість системи управління організацією, управлінські технології, швидкість та якість управлінських рішень).

Слід також виділити ресурси системи управління (ресурси організаційної структури системи управління, управлінський персонал, управлінська техніка та технологія) та ділову репутацію організації, її позитивний імідж.

Ресурсна теорія (resource-based theory) – одна з теорій існування фірми в економіці – отримала широке використання в теорії стратегічного менеджменту завдяки роботам К. Вернерфельта , Р. Румельта , Дж. Барні та ін. Ресурсна теорія визначає зв'язки та виявляє фактори конкурентних переваг організацій, їх динаміку [25, с. 127].

В цілому, аналіз економічної літератури показав, що є досить широке тлумачення потенціалу підприємства – від вузького розуміння як сукупність коштів, використовуваних чи необхідні досягнення певних цілей, до таких загальних категорій, як економічна система. При всьому різноманітті думок слід визнати, що потенціал відображає реальну можливість організації створювати та реалізовувати максимальні обсяги матеріальних благ на основі необхідних ресурсів з урахуванням потреб споживачів та особливостей соціально-економічних відносин між людьми, організаціями, задіяними в процесі створення благ.

Необхідно відзначити основні загальні ознаки виробничого потенціалу промислового підприємства:

- використання виробничого потенціалу повинно бути супроводжено процесом його розвитку і зростання;
- виробничий потенціал проявляється саме в процесі його використання;
- в процесі збільшення і використання виробничого потенціалу необхідно дотримання принципів комплементарності і безперервності;
- ресурсний потенціал визначається матеріальною основою виробничого потенціалу;
- безперервно прискорюються темпи зміни в зовнішньому середовищі підприємства, що призводять до появи перманентної необхідності адаптації виробничого потенціалу;

– утворення виробничого потенціалу встановлюється специфікою господарської діяльності та загальними галузевими особливостями підприємства.

Тао Чжан визначає виробничий потенціал обмеженою цілісністю і єдністю основних елементів процесу виробництва [4].

Вивчаючи структуру виробничого потенціалу необхідно виділити в його складі пасивні і активні компоненти. Ресурси, що безпосередньо впливають на процес виробництва і впливають на результативність виробничо-господарської діяльності, відносяться до активних елементів. До пасивних елементів відносяться ресурси, не залучені в господарський оборот

На етапі розвитку істотно змінюється парадигма управління. Якщо раніше основним елементом потенціалу була матеріально-технічна складова, то нових економічних умов можливості організацій розвитку визначаються насамперед кадровим потенціалом та її здатністю створювати і реалізовувати максимальні обсяги матеріальних благ з урахуванням потреб споживачів [4].

Як і будь-яка динамічна система, виробничий потенціал потребує управління.

Н. М. Василик визначає організацію управління виробничим потенціалом промислового підприємства, наступним чином: «сукупність керуючих впливів, що регулюють дії управлінського складу працюючих на підприємстві щодо ефективного використання матеріально-технічних, інформаційних і трудових ресурсів для досягнення поставлених цілей» [15, с. 155].

Основну мету управління виробничим потенціалом промислового підприємства можна визначити як оптимізацію складу локальних компонентів виробничого потенціалу, що забезпечує отримання синергетичних ефектів шляхом їх взаємного впливу і взаємодії.

Перед топ-менеджментом підприємства стоять наступні завдання:

- сформулювати оптимальну величину виробничого потенціалу;
- ефективно використовувати виробничий потенціал для досягнення тактичних і стратегічних цілей підприємства;

- створювати умови для відтворення і безперервного розвитку виробничого потенціалу.

З метою підвищення ефективності управління виробничим потенціалом промислового підприємства, пропонується наступна процедура:

- визначення мети управління виробничим потенціалом, в рамках стратегії розвитку підприємства;

- залучення і використання виробничого потенціалу здійснюється в ході реалізації заходів, спрямованих на підвищення результативності діяльності підприємства;

- перманентний моніторинг стану та використання локальних потенціалів підприємства;

- виявлення зовнішніх і внутрішніх резервів використання і розвитку виробничого потенціалу промислового підприємства;

- нарощування виробничого потенціалу підприємства із залученням власних і позикових коштів;

- контроль виконання заходів, пов'язаних зі зміною величини і рівнем розвитку виробничого потенціалу;

розробка коригувальних заходів, спрямованих на підвищення КРІ локальних потенціалів [21].

Людські ресурси відіграють провідну роль у виробничому процесі, оскільки від їх знань, умінь, досвіду та компетенцій залежить, наскільки ефективно використовуються засоби виробництва та наскільки ефективно працює підприємство загалом. Це вимагає своєчасного забезпечення потреби організації у персоналі у необхідних обсягах та необхідної кваліфікації шляхом проведення якісних та сучасних процедур відбору, найму, оцінки персоналу; повного та ефективного використання потенціалу працівника та колективу в цілому; забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня її організованості, мотивованості, готовності до взаємодії та співробітництва; закріплення працівника в організації, формування стабільного колективу з метою окупності коштів, що витрачаються на персонал (залучення, розвиток);

підвищення соціальної ефективності функціонування колективу; узгодження виробничої та соціальних завдань.

Кожен з вище перерахованих елементів є сукупністю можливостей, тому внаслідок взаємодії складних складових потенціалу організації досягається синергетичний ефект і виробнича система набуває нових якостей і можливостей, що мають особливе значення в конкурентному середовищі.

Таблиця 1.1 - Методи оцінки виробничого потенціалу підприємства

Назва методу	Переваги методу	Недоліки методу
Еквівалентний метод	використання стандартних коефіцієнтів; вираз величини потенціалу у вигляді величини одного з його елементів	не враховуються технологічна та інформаційна складові; визначається в одиницях виміру того ресурсу, з яким порівнюються інші види ресурсів
Кореляційний метод	можливість оцінки структурних змін потенціалу та внеску окремих ресурсів у виробничий потенціал	відсутність галузевої спрямованості, загальні розрахунки і результати можуть невірно відобразити існуючу ситуацію на виробництві
Вартісний метод	визначення вартості кожного з елементів ресурсного потенціалу	не повна картина про структуру ресурсів; не повністю відображаються можливості організації; враховуються всі ресурси, а не тільки ті, які мають відношення до процесу виробництва
Функціональний метод	елементи потенціалу визначаються через питомі ваги продукції	потенціал характеризується обсягом виробленої продукції, а не сукупністю витрачених ресурсів; труднощі у визначенні величини кожного з елементів потенціалу; зміна обсягів виробництва може не вплинути на зміну окремих елементів потенціалу
Комбінований метод	комплексне використання елементів різних підходів (найчастіше вартісного та еквівалентного)	складність розрахунків

Джерело; складено автором на основі [15, 21]

ж

Оцінка стану і використання виробничого потенціалу повинна базуватися на релевантній і верифікованій інформації, з одного боку. З іншого боку отримані результати оцінки повинні бути репрезентативні і достовірні, оскільки в основі формування і реалізації стратегії підприємства лежить ефективність використання виробничого потенціалу.

Отже, ефективність та конкурентоспроможність потенціалу багато в чому забезпечується шляхом:

- проектування гнучкої та адаптивної до умов ринку структури управління, здатної легко змінювати свою форму, пристосовуватися до нових умов, органічно вписуватися до системи управління. Останнім часом високоефективними визнаються у світовій практиці нові типи організацій, що успішно діють в «інформаційному» середовищі (єдноточкові, багатовимірні, партисипативні, орієнтовані на ринок організації, підприємницького типу, мережеві та ін.);

- раціональної організації управління та корпоративного планування діяльності, що забезпечує вирішення стратегічних завдань та адаптацію до нових бізнес-потреб, розвиток бізнес-процесів;

- інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень та використання інформаційних технологій для вирішення низки управлінських завдань. Інформаційні технології суттєво змінюють характер конкуренції. Вони впливають на структуру галузі, а й служать потужним і ефективним засобом створення конкурентних переваг з допомогою зниження витрат, підвищення продуктивності і ефективності праці. Використання інформаційних технологій породжує абсолютно нові види бізнесу, що часто відбувається на основі вже існуючих компаній;

- розвитку мотивації раціоналізації організаційних структур та систем управління [35, с. 433-435].

Як показує дослідження та досвід провідних підприємницьких структур, успіх в умовах ринкового середовища, що характеризується швидкими змінами змісту та форм конкуренції, неможливий без пошуку та реалізації внутрішніх конкурентних переваг, портфеля унікальних організаційних компетенцій та ефективного використання всіх видів ресурсів. Ресурсний потенціал підприємства відбиває реальну його здатність створювати матеріальні та інші блага з урахуванням збалансованості всіх видів ресурсів та потреб споживачів.

В цілому, можемо констатувати, що виробничі ресурси та ресурсний потенціал промислового підприємства є важливими концепціями в управлінні бізнесом і виробництвом. Головними відмінностями між ними є наступні.

Виробничі ресурси - це конкретні фактори виробництва, які використовуються підприємством для створення товарів або послуг. Це може включати сировину, працю, технічні засоби (обладнання, машини), фінансові ресурси і т.д.

Виробничі ресурси мають конкретну матеріальну або фінансову форму, і їх можна виміряти в конкретних одиницях (наприклад, кількість сировини, кількість робочих годин, грошові суми).

Ресурсний потенціал - це загальна сума ресурсів, які доступні підприємству для досягнення його цілей і завдань. Це включає в себе не лише конкретні виробничі ресурси, але й навички персоналу, технологічний досвід, імідж компанії, фінансову стійкість та інші аспекти.

Ресурсний потенціал більш абстрактний і комплексний. Він включає в себе не тільки матеріальні ресурси, але й нематеріальні активи, такі як інтелектуальна власність, бренд, репутація тощо.

Отже, виробничі ресурси є частиною ресурсного потенціалу підприємства, але не є його єдиною складовою. Ресурсний потенціал включає в себе ширший спектр ресурсів і факторів, які визначають потужність та конкурентоспроможність підприємства в цілому.

Управління виробничими ресурсами на підприємстві, це комплекс заходів і стратегій, спрямованих на раціональне використання матеріальних, фінансових, трудових та інших ресурсів для досягнення оптимальних результатів виробництва. Основні аспекти управління виробничими ресурсами включають такі заходи:

- Розробка стратегічних та тактичних планів виробництва на основі аналізу ринку, внутрішніх можливостей і обмежень.
- Визначення обсягів виробництва, потреб у ресурсах і часові рамки.

- Ефективне планування та управління запасами сировини, матеріалів та готової продукції.

- Використання систем управління запасами для забезпечення оптимального рівня запасів.

- Контроль над бюджетом виробництва і витратами на ресурси.

- Розробка ефективних фінансових стратегій для оптимізації використання фінансових ресурсів.

- Рекрутинг, підбір і розвиток кваліфікованого персоналу.

- Мотивація працівників, використання систем оплати праці та інших інструментів управління персоналом.

- Використання сучасних технологій для підвищення ефективності виробничих процесів.

- Моніторинг і впровадження новітніх технологій для оптимізації роботи підприємства.

- Забезпечення високої якості виробництва шляхом впровадження систем контролю якості.

- Взаємодія з постачальниками та партнерами для забезпечення якісних матеріалів і комплектуючих.

- Встановлення системи моніторингу за виробничими процесами.

- Проведення аналізу ефективності та вчасна корекція стратегій управління виробничими ресурсами.

- Постійне вдосконалення виробничих процесів та стратегій управління на основі накопиченого досвіду та змін в економічному оточенні.

Ці заходи сприяють підтримці ефективності виробництва, оптимізації використання ресурсів і досягненню конкурентних переваг на ринку.

Отже, управління ресурсним потенціалом підприємства в біологічній галузі включає в себе комплекс заходів і стратегій, спрямованих на раціональне використання ресурсів для досягнення поставлених цілей.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ДП «СУМСЬКА БІОФАБРИКА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Досліджуване нами підприємство «Сумська біологічна фабрика», є державною власністю, засноване 25.11.1997 року і підпорядковується Державній службі з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів, та є їй підзвітним.

Підприємство розташоване в м. Суми по вулиці Гамалія.

Основним видом діяльності державного підприємства «Сумська біологічна фабрика» (скорочена назва – ДП «Сумська біофабрика») за КВЕД є:

21.20 Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів

Іншими видами діяльності є наступні:

10.91 Виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах

20.14 Виробництво інших основних органічних хімічних речовин

46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами

47.73 Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах

36.00 Забір, очищення та постачання води

82.92 Пакування

52.10 Складське господарство

01.62 Допоміжна діяльність у тваринництві

49.41 Вантажний автомобільний транспорт

38.22 Оброблення та видалення небезпечних відходів

38.12 Збирання небезпечних відходів [10]

Статутний капітал підприємства складає 7947,133 тис. грн. Розмір активів підприємства у 2022 році 17,2 млн. грн., а розмір власного капіталу 9,7 млн. грн.

Біофабрика здатна виробляти широкий спектр біологічно активних продуктів. Підприємство використовують живі організми, такі як бактерії, дріжджі, клітини ссавців або рослини, для виробництва різних біопродуктів. Конкретні продукти, які може виробляти біофабрика, залежать від її профілю, обладнання та методів біообробки, що застосовуються.

Поширеними продуктами, які виробляються на біофабриці, є:

1. Фармацевтичні препарати. Біофабрика здійснює виробництво біофармацевтичних препаратів, включаючи моноклональні антитіла, вакцини, та інші терапевтичні білки. Ці продукти використовуються для лікування різних захворювань у галузі тваринництва.

2. Ензими. Підприємство може виробляти ензими, які використовуються в різних галузях промисловості, таких як харчова, текстильна та біопаливна. Ферменти можуть каталізувати певні реакції і мають вирішальне значення у багатьох виробничих процесах.

3. Нутрицевтики. Досліджуване нами підприємство може виробляти нутрицевтики, які є дієтичними добавками або функціональними продуктами харчування, що пропонують переваги для здоров'я, які виходять за рамки базового харчування. Такими добавками є вітаміни, пробіотики та дієтичні антиоксиданти.

4. Біологічні дослідницькі реагенти. Біофабрика може виробляти дослідницькі реагенти, такі як рекомбінантні білки, клітинні лінії та інструменти молекулярної біології, які використовуються в наукових дослідженнях та біотехнологіях.

Досліджуючи організаційно-виробничу структуру, слід зазначити, що підприємство має такі виробничі та структурні підрозділи: юридичний відділ, бухгалтерсько-економічний відділ, відділ контролю якості, відділ охорони праці та техніки безпеки, відділ кадрів, фінансово-маркетинговий відділ та цех біопрепаратів ін. (рис. 2.1).

Найвищим органом управління є Генеральний директор Ассорі Олександр Юханович.

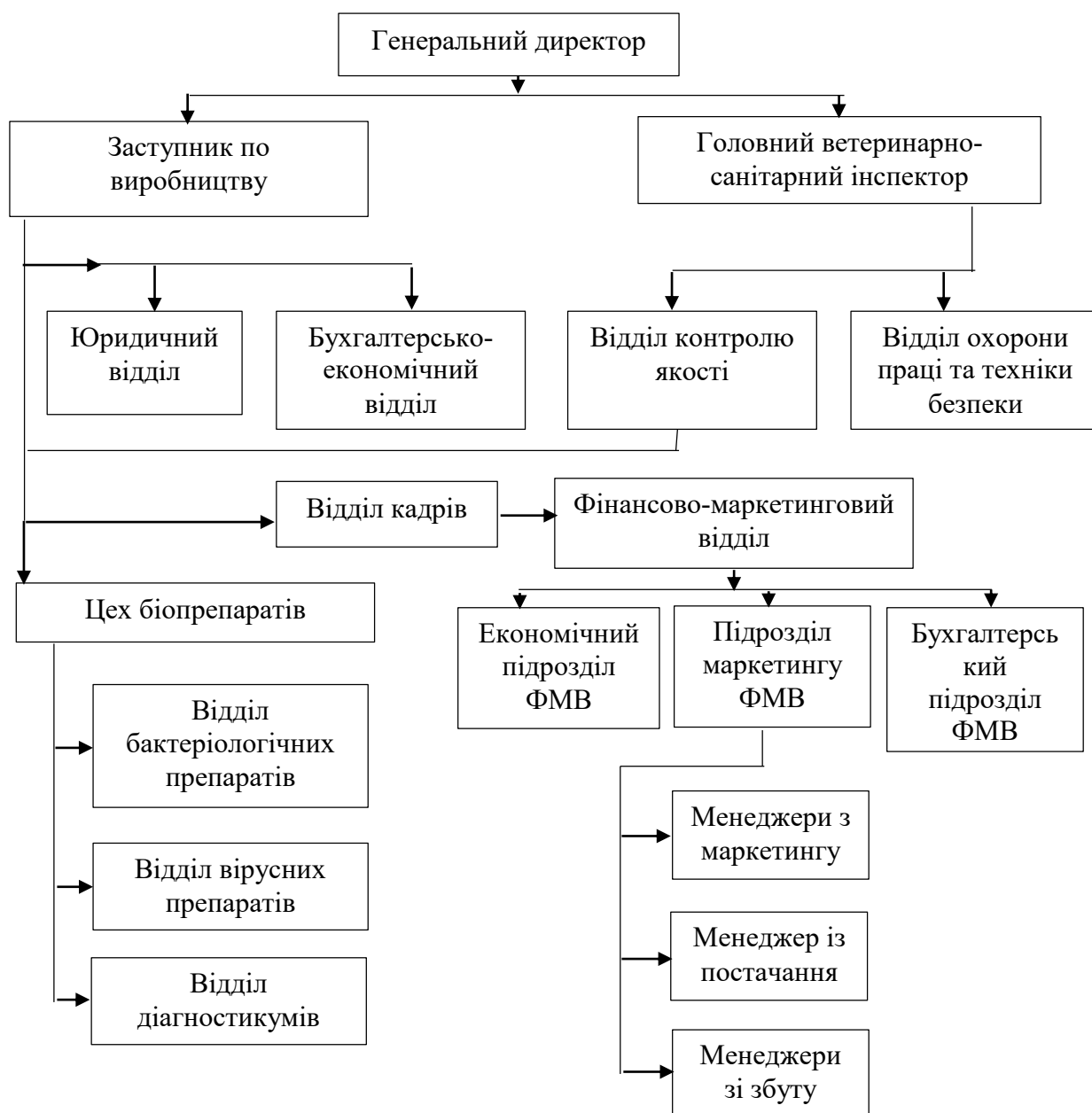


Рисунок 2.1 - Організаційно-виробнича структура ДП «Сумська біофабрика»

Джерело: побудовано автором на основі внутрішньої аналітичної інформації ДП «Сумська біофабрика»

У Генерального директора є два замісники - Заступник по виробництву, а також Головний ветеринарно-санітарний інспектор, які здійснюють власні управлінські функції – загальне управління виробничою діяльністю та контроль ветеринарно-санітарного середовища та дотримання відповідних встановлених виробничо-санітарних норм до підприємств такого типу.

Важливо зазначити, що продукти, вироблені на біофабриці, зазвичай є похідними від біологічних процесів, часто за участю генетично модифікованих мікроорганізмів або клітинних культур. Можливості та спрямованість біофабрики можуть сильно відрізнятися залежно від її профілю, обладнання та регуляторного середовища, в якому вона працює. Крім того, розвиток біотехнологій продовжує розширювати асортимент продукції, яку можуть виробляти подібні підприємства.

Спеціалізується «Сумська біофабрика» на серійному виробництві імунобіологічних препаратів для ветеринарії.

В цілому, ДП «Сумська біологічна фабрика» пропонує близько 22 різних товарних одиниць. При цьому не враховувалось, що підприємство виробляє вакцину під замовлення та може розбивати на різне фасування вакцину за кількістю доз.

Виробнича потужність підприємства становить 103250 л рідких ветпрепаратів, 258100 тис. доз сухих ветеринарних препаратів, 50000 кг інших препаратів. Підприємство постійно розширює асортимент продукції та послуг (частина асортименту продукції підприємства наведена в табл. 1.1). На сьогодні завантаженість виробничих потужностей підприємства не перевищує 15 % (враховуючи вкрай складні форс-мажорні обставини, які були спричинені спочатку епідемією коронавірусної хвороби COVID-19, а потім військовою агресією зі сторони РФ) підприємство випускає продукцію, орієнтуючись на замовлення та підписані договори на постачання продукції.

Основними споживачами продукції підприємства «Сумська біологічна фабрика» є: ПрАТ «Полтавазооветпромпостач», ПрАТ «Аграрний союз», ТОВ «Ветеринарні технології НДП», ПрАТ «Укрзооветпромпостач», ТОВ «Українські ветеринарні технології» та інші підприємства аграрної та ветеринарної сфер.

Загальні виробничі показники підприємства ДП «Сумська біологічна фабрика» нами узагальнені та представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Виробництво основних видів продукції у натуральному виразі в ДП «Сумська біофабрика»

Назва продукції	Рік			Відхилення (+,-) 2022 р. від 2020 р.	
	2020	2021	2022		
Ветпрепарати у рідкій формі, л	10 598,6	8 690,8	7 387,2	-3 211,4	-30,3%
Ветпрепарати у сухій формі, тис. доз.	36 292,8	29 760,1	23 212,8	-13 079,9	-36,0%
Ветпрепарати у сухій формі, кг	2 770,8	2 272,1	1 590,4	-1 180,4	-42,6%
у т.ч. вакцини проти: (тис. доз)					
пастерельозу птиці	6 986,9	5 457,2	3 666,6	-3 320,2	-47,5%
хламідії	305,7	268,7	211,4	-94,4	-30,9%
вірусної геморагічної хвороби кролів	6 304,8	4 924,5	3 787,6	-2 517,2	-39,9%
лептоспірозу «BOVIS» та «SUIS»	7 028,5	5 935,7	4 617,9	-2 410,6	-34,3%
Міксовак	7 422,0	6 159,4	5 281,9	-2 140,1	-28,8%
Алерген атипових мікобактерій	3 889,6	2 848,2	2 165,5	-1 724,2	-44,3%

Джерело: дослідження автора на основі аналітичної звітності ДП «Сумська біофабрика»

В динаміці можемо спостерігати значне скорочення виробництва усіх видів продукції підприємства. В основному така ситуація спричинена епідемією коронавірусної хвороби COVID-19, а потім військовою агресією зі сторони РФ.

Результатом виробничої діяльності підприємства є його товарна продукція – продукція, яка призначена для продажу або постачання на ринок з метою отримання прибутку.

Основною метою виробництва товарної продукції є задоволення попиту споживачів, отримання прибутку та підтримання фінансової стійкості підприємства. Товарна продукція підприємства є ключовим чинником для його успіху на ринку та забезпечення прибутковості.

Проведені дослідження обсягу та структури товарної продукції досліджуваного підприємства свідчать про значне скорочення обсягів та реалізації власної продукції підприємством. Так, об'єми виробництва вакцин скоротилися від 20 % до майже 40%, виробництво та реалізація міксоваку, а також надходження грошових коштів скоротилася на 20%, надходження від алергену атипових мікобактерій також знизилися майже на 38%, надходження

від реалізації інших ветпрепаратів скоротилося більш ніж на 10%. В цілому ж по підприємству доходи від реалізації власної продукції за період дослідження скоротилися більш ніж на 28% (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Обсяг та структура товарної продукції ДП «Сумська біофабрика»

Назва	Рік						Відхилення (+,-) 2020 р. від 2018 р.	
	2020		2021		2022			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис.грн.	%
Вакцина проти пастерельозу птиці	4380,1	19%	4379,5	18%	2576,4	16%	-1803,6	-41,2%
Вакцина проти хламідії	191,7	1%	215,6	1%	148,5	1%	-43,1	-22,5%
Вакцина проти вірусної геморагічної хвороби кролів	3952,5	17%	3952,0	17%	2661,4	16%	-1291,1	-32,7%
Вакцина проти лептоспірозу «BOVIS» та «SUIS»	4406,2	19%	4763,5	20%	3244,9	20%	-1161,3	-26,4%
Міксовак	4652,9	20%	4943,0	21%	3711,5	23%	-941,4	-20,2%
Алерген атипових мікобактерій	2438,4	11%	2285,7	10%	1521,6	9%	-916,8	-37,6%
Інші ветпрепарати	2730,2	12%	3343,6	14%	2446,7	15%	-283,6	-10,4%
Доходи від продажу, всього	22752,0	100%	23883,0	100%	16311,0	100%	-6441,0	-28,3%

Джерело: дослідження автора на основі аналітичної звітності ДП «Сумська біофабрика»

Ефективність функціонування досліджуваного підприємства залежить в першу чергу від налагодженої збутової політики.

Досліджуючи результати збутової діяльності підприємства ДП «Сумська біофабрика», можемо констатувати той факт, що збут готової продукції різко зменшився, на що вказує зменшення доходу від реалізації на 6441,0 тис. грн, або на 28 %. Зросла вартість активів підприємства, на що вплинула збільшена величина запасів готової продукції на складах підприємства (нереалізована продукція). На такий стан збутової діяльності вплинули форс-мажорні

обставини, спричинені епідемією коронавірусної хвороби COVID-19, а потім військовою агресією зі сторони РФ (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Показники результативності збутової діяльності в ДП «Сумська біофабрика»

Показники	2020	2021	2022	Динаміка	
				абсолютна	відносна, %
1	2	3	4	5	6
Дохід від реалізації продукції, тис. грн	22752,0	23883,0	16311,0	-6441,0	-28
Інші доходи від операційної діяльності, тис. грн	667,0	462,0	260,0	-407,0	-61
Витрати, пов'язані з операційною діяльністю, тис. грн	2674,0	2116,0	3283,0	609,0	23
Середня вартість активів підприємства, тис. грн	12930,5	13756,0	15697,0	2766,5	21
Валовий прибуток, тис. грн	23456,0	24369,0	16583,0	-6873,0	-29
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	1151,0	215,0	-2826,0	-3977,0	-346
Загальні витрати підприємства, тис. грн	22305,0	24154,0	19409,0	-2896,0	-13
Рентабельність реалізованої продукції, %	103,1	102,%	101,7		-1,4 п.п.

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ДП «Сумська біофабрика»

Щодо реалізації продукції по цільовим сегментам, то до них відносяться такі: лікарні ветеринарні, лабораторії ветеринарної медицини, ветеринарні аптеки, зоопарки, фермерські господарства, птахофабрики, свинарні, кролеферми ФОП та фізичні особи.

Досліджуючи основні економічні показники діяльності підприємства, спостерігаємо значне зниження чистого доходу від реалізації продукції з 22752,0 тис. грн. у 2020 році до 16311,0 тис. грн. у 2022 році, тобто чистий дохід підприємства зменшився на 6441.0 тис. грн. Також знизилися інші операційні

доходи з 667,0 тис. грн. у 2020 році до 260,0 тис. грн. у 2022 році, або на 407,0 тис. грн. На 25,0 тис. грн. знизилися інші доходи (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Основні економічні показники діяльності ДП «Сумська біофабрика»

Показник	Рік			Динаміка	
	2020	2021	2022	абсолютна	відносна, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	22 752,0	23 883,0	16 311,0	-6 441,0	-28
Інші операційні доходи	667,0	462,0	260,0	-407,0	-61
Інші доходи	37,0	24,0	12,0	-25,0	-68
Разом доходи	23 456,0	24 369,0	16 583,0	-6 873,0	-29
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	14 331,0	15 719,0	10 372,0	-3 959,0	-28
Інші операційні витрати	2 674,0	2 116,0	3 283,0	609,0	23
Інші витрати	5 300,0	6 319,0	5 754,0	454,0	9
Разом витрати	22 305,0	24 154,0	19 409,0	-2 896,0	-13
Фінансовий результат до оподаткування	1 151,0	215,0	-2 826,0	-3 977,0	-346
Податок на прибуток	382,0	201,0	0,0	-382,0	
Чистий прибуток (збиток)	769,0	14,0	-2 826,0	-3 595,0	-467
Рівень рентабельності, %	5,4%	0,1%	-27,2%		-32,6 п.п.

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ДП «Сумська біофабрика»

Також спостерігаємо значне зниження і собівартості реалізованої продукції. За досліджуваний період собівартість знизилася на 3959,0 тис. грн. Спостерігаємо зростання інших операційних витрат, за досліджуваний період вони зросли на 609,0 тис. грн., також зросли інші витрати - на 454,0 тис. грн.

В цілому по підприємству відбулося скорочення витрат на виробництво власної продукції в розмірі 2896,0 тис грн. В динаміці спостерігаємо, що фінансовий результат до оподаткування по підприємству є від'ємним, тобто підприємства за останній рік дослідження має збитки у розмірі 2826,0 тис. грн., а в динаміці за період дослідження відбулося зниження доходів підприємства в

розмірі 3977,0 тис грн. Прибуток також має негативну тенденцію і на кінець періоду дослідження, як ми вже зазначали, підприємство має збитків у розмірі 2826,0 тис грн. Рівень рентабельності за досліджуваний період також знизився, у відповідності із чистим прибутком, і на кінець періоду дослідження рівень збитковості підприємства становить 27,2%, тобто, в цілому за період дослідження рівень рентабельності знизився на 32,6%.

Отже, можемо констатувати значне погіршення фінансово-економічних показників ефективності діяльності підприємства. В цілому ж на загальний фінансово-економічний стан вплинули, як раніше вже зазначалося, форс-мажорні обставини, які є присутні за досліджуваний період.

2.2 Оцінка ресурсного потенціалу підприємства

Основні засоби грають важливу роль у забезпеченні ресурсами підприємства і впливають на його загальний рівень ресурсного забезпечення. Вони представляють собою матеріальні активи, які використовуються для виробництва товарів або надання послуг, і зазвичай мають тривалий термін служби. Основні засоби включають в себе такі активи, як будівлі, машини, обладнання, транспортні засоби та інше.

Також, основні засоби допомагають автоматизувати та оптимізувати виробничі процеси, що може призвести до збільшення продуктивності праці та зниження витрат ресурсів. Використання сучасного обладнання та технологій дозволяє підприємствам виготовляти більш якісну продукцію або надавати кращі послуги. Оптимальне управління основними засобами дозволяє підприємству зменшити витрати на ремонт, обслуговування та заміну старого обладнання, що сприяє ефективнішому використанню ресурсів.

Також інвестування в нові основні засоби може допомогти підприємству розширити свої виробничі можливості та збільшити обсяг виробництва.

Результати проведеного дослідження свідчать, що в підприємстві найбільшу питому вагу в основних засобах становить група будинки, споруди та

передавальні пристрої, частка цієї групи становить 73,4%. Другою за розміром власної частки є група основних засобів - це «машини та обладнання», частка якої становить 26,4%. Транспортні засоби при цьому складають вкрай незначну частку 0,1% (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Наявність, склад та структура основних засобів ДП «Сумська біофабрика»

Групи основних засобів	Роки						Відхилення	
	2020		2021		2022			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Будинки, споруди та передавальні пристрої	4609,0	71,1	4213,0	74,5	3958,0	73,4	-651,0	-14,1
Машини та обладнання	1661,0	25,6	1337,0	23,6	1426,0	26,4	-235,0	-14,1
Транспортні засоби	210,0	3,2	106,0	1,9	8,0	0,1	-202,0	-96,2
Бібліотечні фонди	1,0	0,02	0,0	0,0	0,0	0,0	-1,0	-100,0
Разом	6481,0	100,0	5656,0	100,0	5392,0	100,0	-1089,0	-16,8

Джерело: дослідження автора на основі аналітичної звітності ДП «Сумська біофабрика»

В цілому по підприємству у динаміці за досліджуваний період відбувається скорочення вартості основних засобів підприємства. Так, по групі основних засобів «Будинки, споруди та передавальні пристрої» за досліджуваний період їх вартість скоротилась на 651,0 грн або 14,1%. Вартість групи основних засобів «Машини та обладнання» за період дослідження скоротилось на 235,0 тис. грн. або 14,1%. Вартість транспортних засобів за період дослідження також скоротилась на 202,0 тис. грн. і на кінець дослідження їх балансова вартість становить лише 0,1% від початкової їх вартості. Група основних засобів бібліотечного фонду на кінець дослідження була повністю амортизована, тобто їх вартість рівна 0.

В цілому, за період дослідження, вартість основних засобів скоротилася на 1089,0 тис грн, або на 16,8%.

Досліджуючи майновий стан підприємства, зупинимось на характеристиці основних показників майнового стану. До таких до таких показників відносимо:

коефіцієнт зносу основних засобів коефіцієнт придатності основних засобів, коефіцієнт оновлення та коефіцієнт вибуття, коефіцієнт мобільності активів.

З проведеного дослідження показників майнового стану підприємства видно, що основні засоби підприємства мають досить високий показник зношеності, про що свідчить коефіцієнт зносу основних засобів. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Показники майнового стану ДП «Сумська біофабрика»

№	Назва показника	Рік			Коливання показника (+ збільшення; - зменшення) 2022 р. до 2020 р.
		2020	2021	2022	
1	Сума господарських коштів, що їх підприємство має у розпорядженні, тис.грн.	13 337,0	14 175,0	17 219,0	3 882,0
2	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,68	0,73	0,75	0,1
3	Коефіцієнт придатності основних засобів	0,32	0,27	0,25	-0,1
4	Коефіцієнт оновлення	0,10	0,09	0,14	0,04
5	Коефіцієнт вибуття	0,006	0,006	0,043	0,04
6	Частка основних засобів в активах	0,49	0,40	0,31	-0,2
7	Коефіцієнт мобільності активів	0,98	1,24	1,83	0,9
8	Рентабельність майна підприємства	3,3	1,4	0,02	-3,2

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ДП «Сумська біофабрика» (Ф. 1 «Баланс підприємства», Ф. №5 «Основні засоби»)

Так, на початок періоду дослідження коефіцієнт зносу основних засобів становив 0,68, а на кінець періоду дослідження зазначений коефіцієнт становить 0,75, що говорить про те, що підприємство використовує основні засоби, рівень зношеності яких складає 75%. Тобто, придатними до використання є лише 25% основних засобів досліджуваного нам підприємства, про що свідчить коефіцієнт придатності основних засобів. Досить незначним є показник коефіцієнта оновлення, який на початок періоду дослідження становить 0,1, а на кінець дослідження він складає 0,14. Коефіцієнт вибуття також є вкрай незначним, що свідчить про використання вже повністю амортизованого обладнання

підприємством. Частка основних засобів в активах підприємства також є досить значною. На початок дослідження цей показник сягає 49%, а на кінець дослідження він становить 31%. Коефіцієнт мобільності активів за період дослідження також зростає. Зростання коефіцієнта мобільності активів може свідчити про те, що підприємство краще використовує свої активи для виробництва продукції або надання послуг. Це означає, що активи обертаються швидше, і підприємство отримує більше прибутку з кожного використаного активу.

Провівши дослідження майнового стану підприємства, можемо стверджувати, що за період дослідження підприємство накопичило суму господарських коштів у своєму розпорядженні, що є досить позитивним, а також почало більш ефективно використовувати свої активи. Негативним є той фактор, що підприємство не оновлює власні основні виробничі засоби, рівень придатності яких становить лише 25%.

Трудові ресурси є важливою складовою ресурсного потенціалу підприємства і визначаються кількістю та якістю робочої сили, яку підприємство має в своєму розпорядженні. Вони відіграють вирішальну роль у функціонуванні та розвитку підприємства і мають прямий вплив на його продуктивність, конкурентоспроможність і здатність задовольняти попит на ринку.

Основними аспекти відношення трудових ресурсів до ресурсного потенціалу підприємства включають кількість та кваліфікація працівників, управління робочою силою, адаптація до змін на ринку, розвиток та інновації.

Загалом, ефективне управління трудовими ресурсами та їх взаємодія з іншими ресурсами, такими як фінансові, матеріальні та інтелектуальні, визначають успішність та стійкість підприємства на ринку.

Трудові ресурси є ключовим активом для будь-якого підприємства, і їх ефективне використання грає важливу роль у досягненні стратегічних цілей та конкурентоспроможності підприємства.

Детальну структуру трудових ресурсів за віком нами представлено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Трудові ресурси ДП «Сумська біофабрика» в розрізі віку та статі

Вік	Всього, осіб	у тому числі	
		чоловіки	жінки
до 27 включно	3	2	1
28-49	26	8	18
50-54	22	7	15
55 -60	19	9	10
60 років і старше	14	5	9
Разом	84	31	53

Джерело: дослідження автора на основі аналітичної звітності ДП «Сумська біофабрика»

В цілому, станом на 2022 рік, в досліджуваному підприємстві працювали 84 чоловік, з них 31 чоловік та 53 жінки.

Частку кожної групи працівників підприємства, в залежності від їх віку, більш детально нами відображено на рис. 2.3.

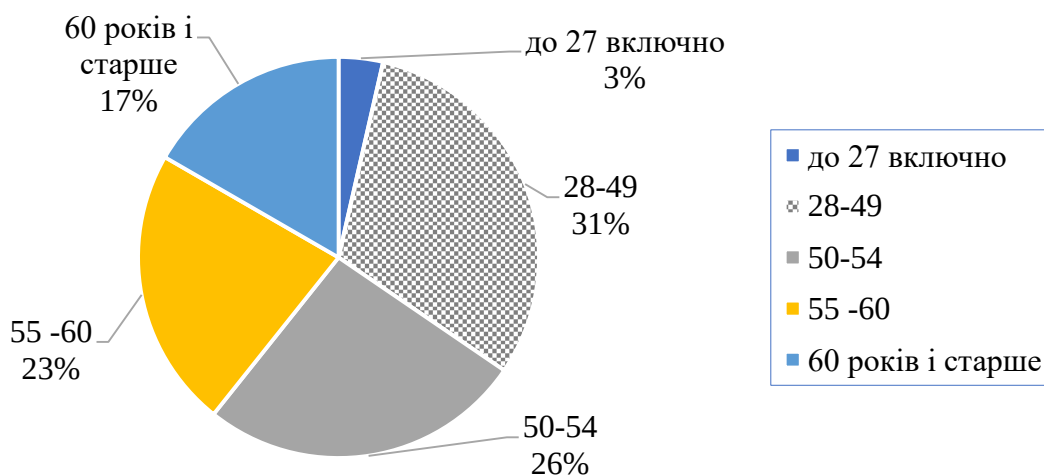


Рисунок 2.3 – Частка вікових груп працівників ДП «Сумська біофабрика»

Джерело: дослідження автора на основі аналітичної звітності ДП «Сумська біофабрика»

Так, у досліджуваному підприємстві найбільшою часткою працівників за віковим фактором є частка 28-49 років, яка становить 31%, наступною є частка за віковим фактором 50-54 роки, яка становить 26%. Найменшою є частка працівників підприємства у віці до 27 років включно, яка становить лише 3%. У віці старше 60 років на підприємстві працює 17% працівників.

Найбільш затребуваною групою працівників на досліджуваному підприємстві є ті працівники, які мають вищу освіту або наукову ступінь, так як підприємство здійснює виробництво досить наукоємкої продукції. Проведемо дослідження трудових ресурсів підприємства за рівнем їх освіти (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Трудові ресурси ДП «Сумська біофабрика» в розрізі рівня освіти

Показник	Чисельність, чол.			Структура, у %			У динаміці, чол.	Темп зростання, %
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік		
Освіта								
вища:								
бакалавр	9	8	7	10%	9%	8%	-2	78%
вища: магістр	22	23	21	26%	26%	25%	-1	95%
середня професійна	19	19	18	22%	22%	21%	-1	95%
інша	36	38	38	42%	43%	45%	2	106%
Разом:	86	88	84	100%	100%	100%	-2	98%

Джерело: дослідження автора на основі аналітичної звітності ДП «Сумська біофабрика»

Провівши дослідження трудових ресурсів підприємств в розрізі рівня їх освіти бачимо, що у динаміці за період дослідження по кожній із груп відбувається незначне скорочення чисельності працівників.

За рівнем освіти «бакалавр» на підприємстві працює 8% працівників, з освітою рівня «магістр» на підприємстві працює 25% працівників, 21% працівників мають середню професійну освіту, і досить значна чисельність працівників - 45% має іншу освіту, в тому числі і науковий ступені, а також без вищої та середньої професійної освіти.

Для виробничого підприємства є вкрай важливим стабільність його трудового колективу, тобто якомога менша плинність кадрів, особливо науково-дослідних працівників.

Нами було проведене дослідження плинності кадрів на підприємстві, а також розраховані основні коефіцієнти, які аналізують та характеризують використання трудового ресурсу підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Аналіз руху кадрів ДП «Сумська біофабрика»

Показники руху кадрів	Чисельність, чол.		
	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Облікова чисельність працівників, чол.	86	88	84
Кількість прийнятих працівників, чол.	9	11	10
Кількість звільнених працівників з усіх причин, чол.	7	15	9
в т.ч. за власним бажанням та з ініціативи роботодавця	3	3	4
кількість звільнених працівників за ініціативою керівництва	2	3	3
Коефіцієнти руху кадрів:			
обороту з прийому	0,10	0,13	0,12
обороту з вибуття	0,08	0,17	0,11
плинності	0,09	0,07	0,05
стабільності	0,91	0,93	0,95
загального обороту	0,02	-0,05	0,01

Джерело: дослідження автора на основі аналітичної звітності ДП «Сумська біофабрика»

В цілому, аналізуючи обліковий чисельність працівників на досліджувану підприємстві, можемо стверджувати, що чисельність працівників є досить стабільною. Так, найбільшу плинність кадрів спостерігаємо в 2021 році, в якому було прийнято 11 чоловік, а звільнено 15 чоловік. Впливовими факторами на плинність кадрів є віковий склад працівників, особливо працівники старше 65 років, а також наявні форс-мажорні обставини, які спостерігаються за весь період дослідження: це і пандемія коронавірусної інфекції, а також військова агресія зі сторони РФ. На кінець періоду дослідження такий показник як коефіцієнт стабільності кадрів становить 0,95, що є досить високим показником для досліджуваного підприємства.

2.3 Дослідження рівня управління ресурсним потенціалом підприємства

Дослідження рівня управління використання основних виробничих фондів підприємства - це процес оцінки, наскільки добре підприємство використовує

свої основні активи, такі як обладнання, машини, будівлі, трудові ресурси та інші матеріальні ресурси, для досягнення своїх цілей і максимізації прибутковості. Цей аналіз допомагає визначити рівень управління виробничими ресурсами та ідентифікувати можливості для оптимізації використання активів. До основних показників рівня управління використання основних виробничих фондів відносимо фондівіддачу, фондомісткість та фондоозброєність.

Аналіз ефективності використання основних виробничих фондів ДП «Сумська біофабрика» нами представлено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Аналіз ефективності використання основних виробничих фондів ДП «Сумська біофабрика»

Показники	Роки			Відхилення 2021/2020		Відхилення 2022/2021	
	2020	2021	2022	Абсолютні, тис. грн.	Відносні, %	Абсолютні, тис. грн.	Відносні, %
Фондовіддача, тис. грн.	3,43	3,94	2,95	0,51	14,8	-0,98	-25,0
Фондомісткість, тис. грн.	0,29	0,25	0,34	-0,04	-12,9	0,08	33,3
Фондоозброєність, тис. грн.	77,2	69,0	65,8	-8,24	-10,7	-3,20	-4,6

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ДП «Сумська біофабрика»

За досліджуваний період спостерігаємо коливання показника фондівіддачі на підприємстві: так за період 2020 - 2021 р. фондівіддача зростає на майже 15%, а за період 2021 - 2022 р. фондівіддача стрімко зменшується на 25%, що свідчить про зменшення ефективності використання наявних виробничих фондів на підприємстві при виробництві власної продукції.

Фондомісткість на підприємстві має тенденцію до зростання з 0,29 у 2020 році до 0,34 у 2022 році, тобто фондомісткість за останні два роки зросла на більш ніж 33%.

Наступним етапом дослідження є визначення рівня використання матеріальних ресурсів для виробництва власної товарної продукції. Результати проведених досліджень нами відображені в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів

Показники	Рік			Відхилення 2021/2020		Відхилення 2022/2021	
	2020	2021	2022	Абсолютні, тис. грн.	Відносні, %	Абсолютні, тис. грн.	Відносні, %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	22752,0	23883,0	16311,0	1131,00	5,0	-7572,00	-31,7
Собівартість реалізованої продукції	14331	15719	10372	1388,00	9,7	-5347,00	-34,0
Матеріальні затрати, тис. грн.	5373,0	5615,0	4182,0	242,00	4,5	-1433,00	-25,5
Матеріаломісткість, грн./грн.	0,24	0,24	0,26	0,001	-0,4	0,02	9,1
Матеріаловіддача, грн./грн.	4,2	4,3	3,9	0,02	0,4	-0,35	-8,3
Надходження матеріальних ресурсів за період, тис. грн.	648	501	751	-147,00	-22,7	250,00	49,9
Питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції, %	37,5	35,7	40,3	-1,77	-4,7	4,60	12,9
Швидкість обороту матеріальних запасів, днів	78	91	184	12,53	16,0	93,38	103,0
Оборотність матеріальних запасів, разів	5	4	2	-1	-13,8	-2,04	-50,7

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ДП «Сумська біофабрика» (Ф. 1 «Баланс підприємства», Ф. №5 «Основні засоби»)

Досліджуючи дані таблиці 2.11 можемо констатувати той факт, що значні зміни виробництва продукції підприємством, а також рівня використання матеріальних ресурсів, відбулися у період між 2021 та 2022 роками. Так, за період 2021-2022 р. дослідження спостерігаємо стрімке зниження чистого доходу підприємства від реалізації власної продукції, на майже 32%; на 34% зниження собівартості реалізованої продукції; зниження матеріальних витрат на майже 26%. За цей період відбулося зростання матеріаломісткості при

виробництві власної продукції на 9%. При цьому майже пропорційно знизилась матеріаловіддача. Зросла питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції на 13%. Досить негативним є зростання кількості днів обороту матеріальних запасів: з 78 днів - на початку дослідження, до 184 днів - на кінець періоду дослідження, тобто на 103 дні зріз період обороту матеріальних запасів, про щось свідчить і показник оборотності матеріальних запасів. Так, на початок дослідження таких оборотів було 5, а вже на кінець дослідження - 2. Позитивним є надходження матеріальних ресурсів за вказаний період та його зростання майже на 50% у 2022 році, що свідчить про незначну модернізацію власних виробничих потужностей підприємства.

Дослідження впливу матеріальних ресурсів на обсяг виробленої продукції підприємства нами представлено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Дослідження впливу матеріальних ресурсів на обсяг виробленої продукції ДП «Сумська біофабрика»

Фактор впливу	2020-2021 роки	2021-2022 роки
Зміна обсягу послуг під впливом зміни кількості предметів праці	1031,62	-5336,09
Зміна обсягу доходу під впливом зміни матеріаловіддачі, тис. грн.	108,54	-1223,81
Загальний вплив факторів, тис. грн.	923,08	-4112,27

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ДП «Сумська біофабрика» (Ф. 1 «Баланс підприємства», Ф. №5 «Основні засоби»)

Досліджуючи вплив матеріальних ресурсів на обсяг виробленої продукції можемо констатувати той факт, що в період дослідження 2020-2021 роки загальний вплив факторів матеріальних ресурсів становив 923,08 тис. грн, а за період 2021-2022 роки загальний вплив факторів матеріальних ресурсів становив -4112,27 тис. грн. що є досить негативним показником.

Досліджуючи рівня використання трудових ресурсів в підприємстві слід зазначити, що за період дослідження відбувалися деякі коливання в кількості трудових ресурсів, а також їх якості (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Аналіз ефективності використання трудових ресурсів в ДП «Сумська біофабрика»

Показники	Роки			Відхилення 2021/2020		Відхилення 2022/2021	
	2020	2021	2022	Абсолютні, тис. грн.	Відносні, %	Абсолютні, тис. грн.	Відносні, %
Обсяг робіт, тис. грн.	14331,0	15719,0	10372,0	1388,00	9,7	-5347,00	-34,0
Вартість валової продукції, тис.грн.	22752,0	23883,0	16311,0	1131,00	5,0	-7572,00	-31,7
Середньорічна чисельність працівників, чол.	86	88	84	2,00	2,3	-4,00	-4,5
Відпрацьовано людино-годин усіма працівниками облікового складу	173376	177408	169344	4032,00	2,3	-8064,00	-4,5
Витрати робочого часу, людино-днів	21672	22176	21168	504,00	2,3	-1008,00	-4,5
Фонд оплати праці, тис. грн.	8902,0	10182,0	9213,0	1280,00	14,4	-969,00	-9,5
Середньомісячна заробітна плата, грн.	8626,0	9642,0	9139,9	1016,08	11,8	-502,16	-5,2
Продуктивність праці, тис. грн./особу	264,56	271,40	194,18	6,84	2,6	-77,22	-28,5
Продуктивність праці, тис. грн./особу (за обсягами)	166,64	178,63	123,48	11,99	7,2	-55,15	-30,9
Середньогодинний виробіток, грн./людино-год.	131,23	134,62	96,32	3,39	2,6	-38,30	-28,5

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ДП «Сумська біофабрика» (Ф. 1 «Баланс підприємства»)

Особливо значний вплив зазначені фактори мали на кінець періоду дослідження. В цілому спостерігається значне скорочення відпрацьованих людино-годин усім трудовим колективом підприємства, а також зниження показника продуктивності праці – відбулося скорочення майже на 29%. Також можемо констатувати і незначне скорочення середньомісячної заробітної плати на підприємстві. На що вплинуло скорочення фонду оплати праці через скорочення об'ємів реалізації готової продукції під час форс-мажорних обставин в Україні.

Рівень управління ресурсним потенціалом підприємства прямим чином впливає на фінансову стійкість підприємства.

Дослідження показників, які характеризують фінансову стійкість підприємства, нами здійснено та відображено в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Показники фінансової стійкості ДП «Сумська біофабрика»

№	Назва показника	Нормативне значення	Рік			Коливання показника (+ збільшення; - зменшення) 2022 р. до 2020 р.
			2020	2021	2022	
1	Коефіцієнт автономії	> 0,5	0,86	0,79	0,48	-0,4
2	Коефіцієнт фінансової залежності	≤ 2	0,16	0,27	1,07	0,9
3	Питома вага дебіторської заборгованості у вартості майна		0,05	0,04	0,04	0,01
4	Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів	>1	6,14	3,69	0,93	-5,2
5	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0,1	0,41	0,43	0,27	-0,1
6	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	>0,1	0,72	0,62	0,20	-0,5
7	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,7-0,9	0,86	0,79	0,48	-0,4

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ДП «Сумська біофабрика» (Ф. 1 «Баланс підприємства»)

За період дослідження спостерігаємо досить значні коливання показників фінансової стійкості підприємства.

Так, коефіцієнт автономії за період дослідження знизився на 0,4 - на початок періоду дослідження значення зазначено коефіцієнта становило 0,86, а на кінець періоду дослідження 0,48. Коефіцієнт автономії характеризує, наскільки підприємство залежить від залучених коштів, чим вищий коефіцієнт автономії - тим вищий рівень фінансової незалежності підприємства від

залучених коштів. Зниження даного коефіцієнта говорить про збільшення залежності досліджуваного підприємства від зовнішніх фінансових інвестицій.

Пропорційно відбулися зміни коефіцієнта фінансової залежності, який зріс з 0,16 до 1,07 або на 90%, що є досить негативною тенденцією, так як говорить про вищу залежність від боргових зобов'язань підприємства. Питома вага дебіторської заборгованості за період дослідження практично не змінилася.

Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів також стрімко знизився за період дослідження. Зазначений коефіцієнт вказує на відсоток власних коштів у співвідношенні до залучених коштів на підприємстві і зниження даного коефіцієнта свідчить про значне скорочення власних коштів у розпорядженні підприємства. Коефіцієнт маневреності власного капіталу також стрімко знижується. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами, який відображає на скільки оборотні кошти покривають короткострокові зобов'язання підприємства, також має тенденцію до зменшення, в цілому за період дослідження знизився з 0,72 до 0,20. Коефіцієнт фінансової стійкості, який характеризує як підприємство відповідає на внутрішні та зовнішні фінансові ризики, за період дослідження також стрімко знижується: з 0,86 у 2020 році, до 0,48 у 2022 році. На стрімке зниження показників фінансової стійкості досліджуваного підприємства в першу чергу вплинули наявні форс-мажорні обставини в країні.

Рівень управління використанням ресурсного потенціалу визначає ефективність та раціональність використання наявних ресурсів підприємства. За досліджуваний період фондівдача стрімко зменшується, відбулося зростання матеріаломісткості при виробництві власної продукції. Позитивним є незначна модернізація власних виробничих потужностей підприємства. Також спостерігається значне скорочення відпрацьованих людино-годин усім трудовим колективом підприємства та також зниження показника продуктивності праці.

Отже, рівень управління ресурсним потенціалом безпосередньо впливає на ефективність виробництва, вартість продукції та загальну конкурентоспроможність підприємства на ринку.

РОЗДІЛ 3

ПРАКТИЧНІ ЗАХОДИ З ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Вибір стратегії розвитку підприємства для підвищення управління ресурсним потенціалом

Резерви підвищення рівня управління промислового підприємства закладені в його внутрішньому механізмі, зокрема, механізмі формування та використання свого ресурсного потенціалу.

Ресурсний потенціал підприємства є складною системою, що володіє певною внутрішньою структурою і характеристиками. Структура потенціалу відображає специфіку підприємства, його галузь, особливості її діяльності, а також впливає на оцінку його вартості.

Процес розроблення та реалізації стратегії підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом має здійснюватися з огляду на відповідність спрямованості організаційного розвитку та накопиченого ресурсного потенціалу.

Для розробки стратегії підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом можуть бути використані еталонні стратегії, які в свою чергу можуть бути розділені на 4 великі групи.

До першої групи належать стратегії концентрованого зростання. Використання таких стратегій полягає в зміні або продукту, або ринку збуту. Цю групу можна віднести до стратегій розвитку, так як застосування даного підходу має сенс, коли підприємство функціонує досить довго, встигло заробити певну репутацію на ринку і зайняло свою нішу на ньому, тобто має потребу в зміні в рамках існуючого ринку (рис. 3.1).

Стратегії концентрованого зростання можна розділити на три типи: - стратегія посилення позицій на ринку, дії підприємства в такому випадку

спрямовуються на розширення і завоювання нових позицій на наявному ринку збуту. Цього можна досягти за рахунок посилення реклами, проведення різних акцій для старих покупців, переманювання нових покупців у конкурентів, можливі також досить жорсткі методи конкурентної боротьби.

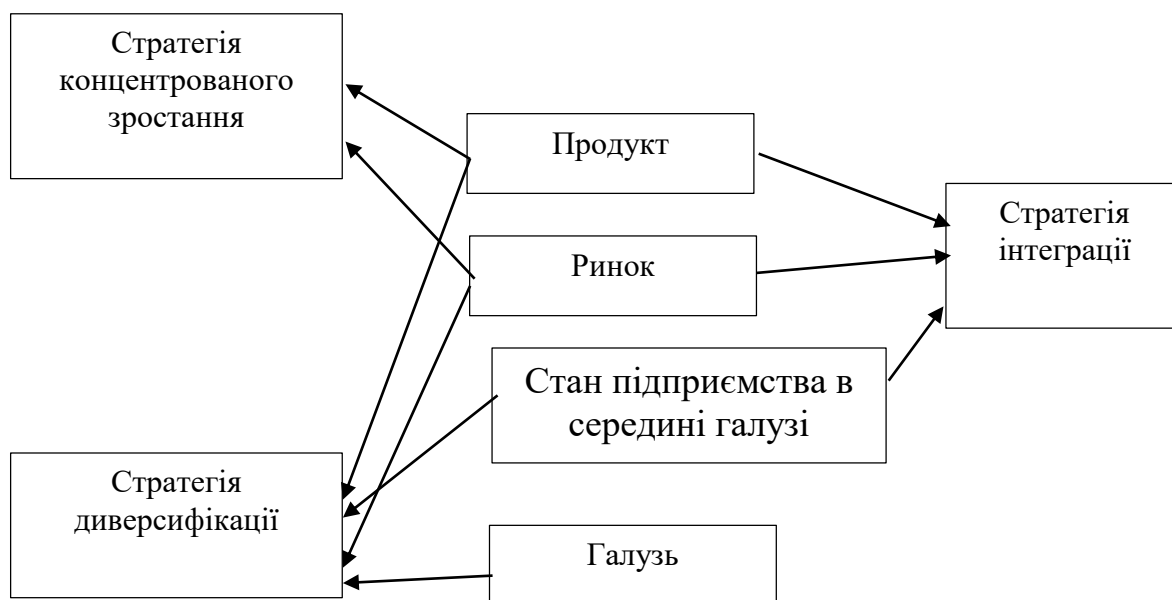


Рисунок 3.1 – Еталонні стратегії та їх вплив на ресурсний потенціал підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [35]

Стратегія розвитку ринку, дана стратегія полягає в пошуку підприємством нових ринків збуту для вже існуючого продукту чи послуги. Ринки можуть бути як новими географічно, коли підприємство відкриває філії в інших містах і країнах, так і в галузевому аспекті.

Стратегія розвитку продукту застосовується в тому випадку, коли потрібно збільшити рівень продажів, підвищити інтерес покупців до старого продукту, просунути новинку. Можливий розвиток як вже існуючого продукту (поліпшення якості, зміна упаковки, розширення асортименту), так і абсолютно нового на вже освоєному географічному ринку.

Друга група - стратегія інтегрованого зростання. В даному типі еталонної стратегії передбачається зміна вже самого підприємства всередині своєї галузі

шляхом реструктуризації і розширення. В даному випадку відбувається якісна зміна підприємства, що також відноситься до характеристики стратегії розвитку.

У системі стратегій інтегрованого зростання виділяються три підтипи:

- стратегія зворотної вертикальної інтеграції, підприємство розвивається за рахунок посилення контролю над постачальниками, а також шляхом відкриття нових філій, які будуть здійснювати поставки необхідних ресурсів. В результаті підприємство отримує певну незалежність від можливих змін цін на сировину і матеріали від постачальників;

- стратегія вертикальної інтеграції, в даному випадку підприємство посилює контроль над діяльністю посередників;

- стратегія горизонтальної інтеграції, використання даної стратегії передбачає встановлення контролю над конкурентами або ж поглинання їх підприємств.

Третя група - стратегія диверсифікованого зростання. Стратегію диверсифікованого зростання застосовують у випадку, коли підприємство цілком освоїло свій ринок і вже повністю змогло реалізувати всі свої можливості просування виробленого продукту. Стратегія полягає в освоєнні нових сфер діяльності, таким чином, вона також відноситься до стратегії розвитку.

Вона поділяється на три підтипи:

- стратегія центрованої диверсифікації. Підприємство, яке використовує цей підхід, залишаючи виробництво основного продукту незмінним (зберігаючи його в центрі), вже на основі існуючих технологій, матеріалів, сировини, мережі збуту починає випуск нового продукту. Дана стратегія полягає в тому, що здійснюється випуск супутнього продукту, з використанням нових технологій і наявного налагодженого ринку збуту;

- стратегія конгломератної диверсифікації є найскладнішою, витратною і непередбачуваною стратегією, і полягає у виробництві принципово нового продукту і оволодінні абсолютно новим ринком збуту.

До останньої, четвертої групи, належить стратегія скорочення. Використання даної стратегії часто використовується, коли підприємство

знаходиться в умовах кризи, економічного спаду. Але також застосовується при необхідності реструктуризації або після тривалого періоду інтенсивного розвитку. Це єдина група стратегій з представлених, яку не можна віднести до стратегій зростання, так як вона спрямована на збереження або згортання поточного стану підприємства.

Можна виділити чотири підтипи стратегії скорочення:

- стратегію ліквідації, яка реалізується у випадку, коли ситуація для підприємства є несприятливою, і передбачає або повне, або часткове закриття, тобто або самого підприємства, або тільки частини його філій. Крім цього, можливе припинення виробництва нерентабельного продукту. Дана стратегія передбачає поступове зниження виробництва (скорочення штату співробітників, зниження обсягу закупівель, продаж обладнання) і одночасний активний продаж наявного продукту (можливо, і за зниженими цінами). Використовується в тому випадку, коли будь-який напрямок діяльності вже не приносить очікуваного доходу і є безперспективним. Поступово закриваючи виробництво, можливе отримання найбільшого сукупного доходу;

- стратегію скорочення зон господарювання. Даний тип стратегії використовується у випадку, коли є необхідність у вкладенні коштів підприємства в існуючу або нову галузь або виробництво відповідно до довгострокових цілей. У такому випадку можна ліквідувати один з напрямків діяльності, підрозділів або частин, філій, які приносять менший дохід підприємству. Цей підхід спрямований на максимально можливе скорочення витрат: зменшення закупівель, звільнення персоналу, тимчасове призупинення виробництва і т. п. У більшості випадків дана стратегія застосовується тимчасово, якщо підприємству потрібно пережити важкі часи. Таким чином, три з розглянутих корпоративних стратегій розвитку припускають зростання компанії, і одна - скорочення або ліквідацію.

На рис. 3.2 представлена схема інтегрованої стратегії підвищення рівня управління ресурсним потенціалом підприємства, яка націлена на забезпечення розвитку ДП «Сумська біофабрика». Вирішальним фактором вибору траєкторії

розвитку підприємства є порівняння ймовірностей необхідного рівня стабільності при різних трендах зміни середовища функціонування підприємства.

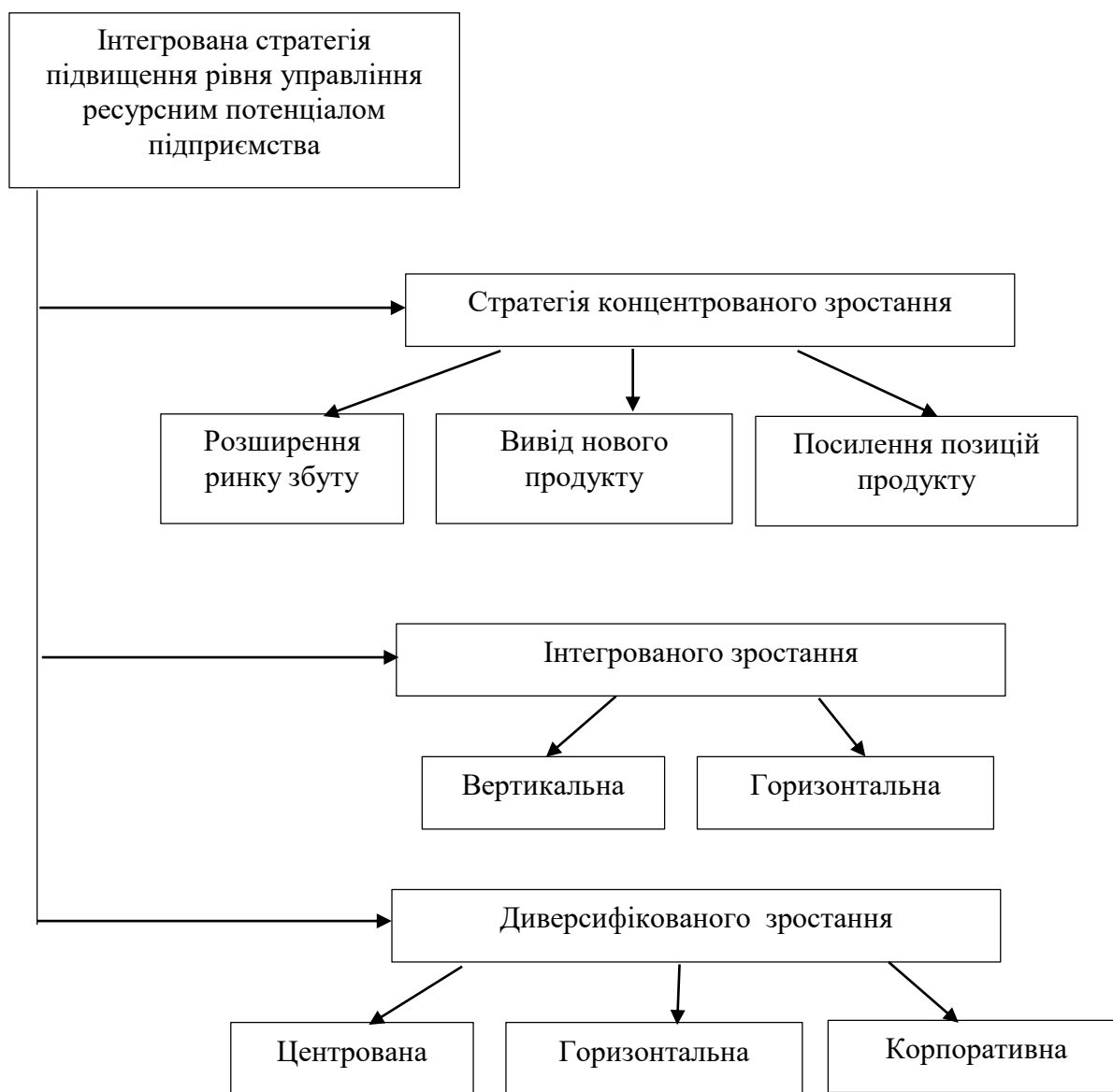


Рисунок 3.2 – Схема формування інтегрованої стратегії підвищення рівня управління ресурсним потенціалом ДП «Сумська біофабрика»

Джерело: сформовано автором

Інтегрована стратегія підвищення рівня управління ресурсним потенціалом базується на стратегії концентрованого зростання, в основі якої є діяльність підприємства, спрямована на посилення виробленого товару,

підвищення частки ринку, на якому цей товар реалізується. Тут може бути застосована модернізація продукту, пошук нового ринку збуту і т.д. (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Використання стратегії концентрованого зростання для підвищення рівня управління ресурсним потенціалом ДП «Сумська біофабрика»

№	Стратегії концентрованого зростання	Можливості збільшення випуску продукції
1.	Посилення позицій на ринку	Збільшення випуску наявного продукту на освоєний ринок
2.	Розвиток ринку	Збільшення випуску наявного продукту за рахунок освоєння нового ринку (географічного або той же товар іншим споживачам (задоволення інших потреб))
3.	Розвиток продукту	Зростання розмірів виробництва за рахунок випуску нового продукту на вже освоєний підприємством ринок

Джерело: сформовано автором на основі [7, 18]

Представлена модель формування інтегрованої стратегії підвищення рівня управління ресурсним потенціалом ДП «Сумська біофабрика» відображає формування ресурсного потенціалу промислового підприємства. На її основі здійснює управлінський вплив на бізнес-процеси та стратегічний розвиток підприємства, використовуючи ресурси функціональної системи управління, яка і забезпечує ефективне її виконання.

Базисом для побудови моделі є спрямованість підприємства на стратегічний розвиток, що забезпечує його конкурентоспроможність, а раціонально сформований ресурсний потенціал дасть змогу здійснити вибір стратегії, залежно від напрямку організаційного розвитку підприємства.

Для ефективного впровадження інтегрованої стратегії підвищення рівня управління ресурсним потенціалом ДП «Сумська біофабрика» необхідно здійснити наступні кроки:

- здійснити оптимізацію матеріальних ресурсів - впровадження системи контролю запасів, управління логістикою, виявлення та усунення втрат ресурсів;

- провести модернізацію та оновлення основних фондів - технічне переозброєння, заміна застарілого обладнання на більш продуктивне та енергоефективне;
- ефективне використання трудових ресурсів - оптимізація чисельності персоналу, підвищення продуктивності праці, впровадження гнучких графіків роботи;
- забезпечувати відповідний розвиток персоналу - навчання, підвищення кваліфікації працівників, формування кадрового резерву;
- здійснити залучення інвестицій для модернізації виробничих потужностей, впровадження новітніх технологій;
- впроваджувати енергозбереження та ресурсозбереження - використання енергоефективного обладнання, утеплення будівель, раціональне використання ресурсів;
- впровадження автоматизованих систем управління та обліку для оперативного контролю використання ресурсів;
- мотивація персоналу до раціонального та ефективного використання ресурсів.

3.2 Запровадження інтегрованої стратегії підвищення рівня управління ресурсним потенціалом

Інтегрована стратегія концентрованого зростання - це один з видів стратегії підвищення рівня управління ресурсним потенціалом промислового підприємства, який передбачає збільшення обсягів виробництва в рамках існуючого бізнесу, тобто на вже освоєних сегментах ринку.

Основними ознаками інтегрованої стратегії концентрованого зростання є:

- підприємство зосереджується на посиленні своїх позицій на вже існуючих ринках та сегментах шляхом підвищення своєї частки.
- відбувається інвестування ресурсів та прибутків в оновлення та розширення виробництва в рамках наявного бізнесу;

- використання ефекту від масштабу виробництва;
- підвищення ефективності та конкурентоспроможності наявного бізнесу.

Тобто, підприємство розвивається, але лише в межах вже наявних сегментів ринку та продуктів.

Слід зазначити, що досліджуване нами підприємство ДП «Сумська біофабрика» у своїй виробничій діяльності використовує вкрай застаріле обладнання, про що говорять основні показники майнового стану - коефіцієнт зносу основних засобів, коефіцієнт придатності основних засобів, коефіцієнт оновлення, коефіцієнт вибуття, частка основних засобів в активах (рис. 3.3).

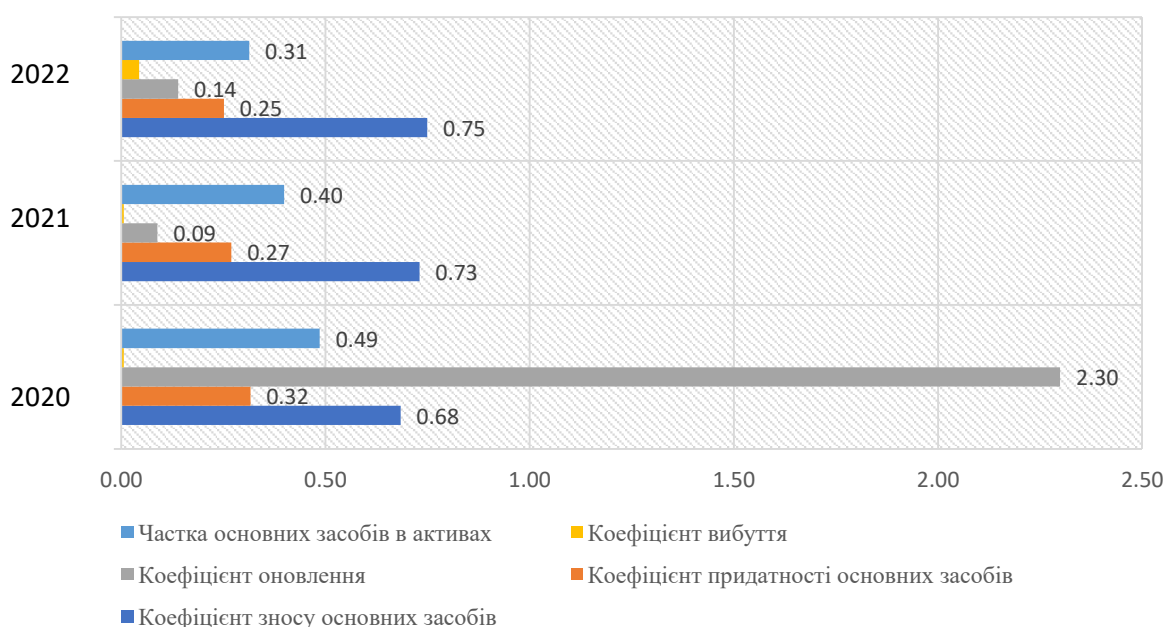


Рисунок 3.3 – Стан основних виробничих фондів

ДП «Сумська біофабрика»

Джерело: побудовано автором на основі аналітичної звітності ДП «Сумська біофабрика»

Такий стан основних виробничих фондів не дозволяє підприємству ефективно розвиватися, а, що найголовніше, практично неможливо здійснювати наукову та інноваційну діяльність, втрачається науково-виробничий ресурс підприємства - його працівники. А тому підприємству необхідно прийняти за основу стратегію концентрованого зростання і здійснити відповідні кроки по

оновленню власних виробничих потужностей, почати випуск супутнього інноваційного продукту, покращити науково-виробничий потенціал, та оптимізувати власний ресурсний потенціал (рис. 3.4).

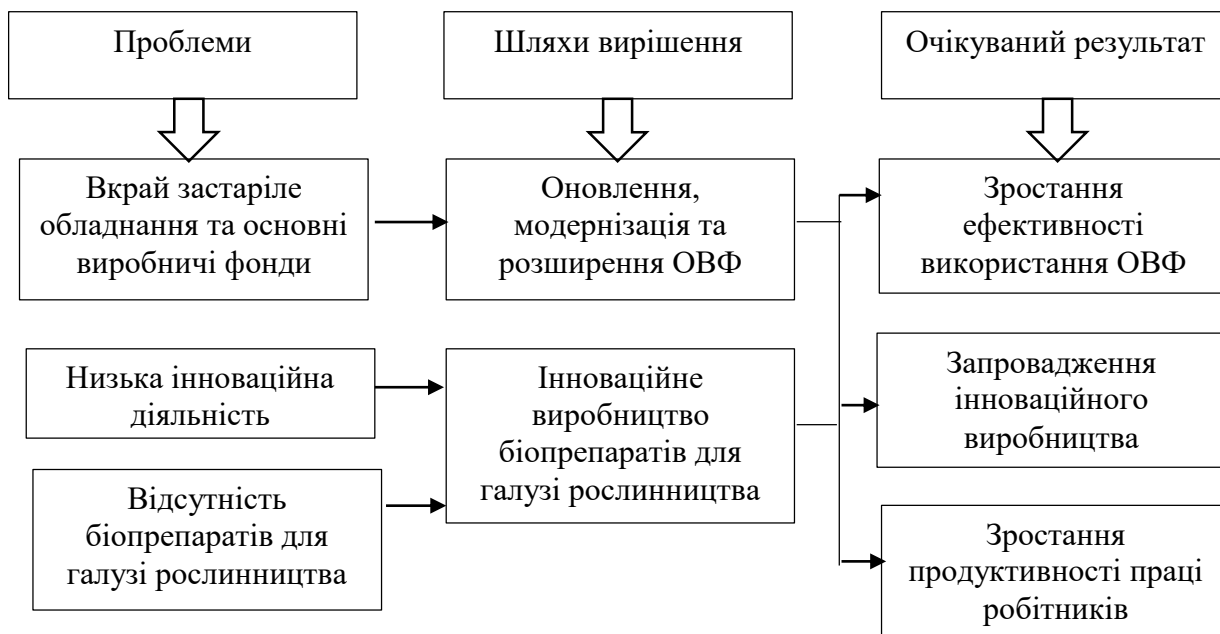


Рисунок 3.3 – Концептуальна схема впровадження інтегрованої стратегії концентрованого зростання підприємства

Джерело: сформовано автором

Для реалізації інтегрованої стратегії концентрованого зростання пропонуємо скористатися інноваційними розробками Інженерно-технологічного інституту «Біотехніка» НААН України, м. Одеса. Зазначений науковий заклад розробив обґрунтував доцільність створення мало - та середньотонажних виробництв мікробіологічних засобів захисту рослин (МБЗЗР) на основі новітніх технологій і розробок обладнання модульного типу, яке може бути використане для реалізації біотехнологічних процесів з використанням різних видів мікроорганізмів в умовах лабораторного та промислового напрацювання посівних культур і товарних партій мікробіопрепаратів у рідкій препаративній формі як окремо, так і в складі комплексу і може бути призначене для оснащення біолабораторій і біофабрик різних форм власності.

Концепція, яка послідовно реалізовувалася при виборі принципу побудови і складу модулів - це можливість здійснення тривалих періодично безперервних процесів глибинного культивування мікроорганізмів в умовах особливих вимог до асептики на всіх стадіях процесу біосинтезу із застосуванням економічних теплообмінних апаратів. Нова технологія пропонує напрацьовувати живильні середовища зі збільшеним до 15-20% співвідношенням поживних компонентів і води, отримувати стерильну воду нетепловим способом. Для перевірки та впровадження нових технологій у виробництво в ІПІ «Біотехніка» був розроблений і створений експериментальний зразок ферментаційного комплексу з автоматизованими модулями.

Зазначена технологія та наявне інноваційне обладнання дозволять ДП «Сумська біофабрика» значно оновити основні виробничі фонди, запровадити інноваційне виробництво, покращити власне позиціонування на ринку біопрепаратів, та в цілому підвищити ефективність управління власним ресурсним потенціалом, особливо в частині науково-дослідницького потенціалу.

Запровадження даного обладнання у власний виробничий процес дозволить ДП «Сумська біофабрика» значно зменшити матеріаломісткість і витрати енергії при виробництві мікробіопрепаратів. Такі результати будуть досягнуті за рахунок прогресивного підходу і науково-технічних рішень, які були закладені в розробку нового обладнання, а саме:

- застосування нових технологій отримання рідких живильних середовищ і аеруючого повітря.
- виготовлення корпусів апаратів з тонколистової (0,8-1,25 мм) корозійностійкої сталі.

Для перевірки та впровадження нових технологій у виробництво в ІПІ «Біотехніка» було розроблено та створено експериментальний зразок ферментаційного комплексу модульного типу.

Концепція, яка послідовно реалізовувалася при виборі принципу побудови і складу модулів - це можливість здійснення тривалих періодично безперервних процесів глибинного культивування мікроорганізмів в умовах особливих вимог

до асептики на всіх стадіях процесу біосинтезу із застосуванням економічних теплообмінних апаратів.

До складу комплексу входять наступні складові частини:

- модуль приготування та стерилізації КЖС;
- модуль отримання незараження стисненого повітря;
- модуль незараження та охолодження води;
- модуль ферментації мікроорганізмів - 6 компл.
- система комунікацій;
- пульти управління.

При розробці технології приготування КПС були закладені прогресивні підходи і науково-технічні рішення щодо зниження витрат енергії для досягнення стерильності:

- застосування пари і нетеплових методів, зокрема використання УФ-випромінювання для бактерицидної дії на мікрофлору води і повітря;
- використання холоду для охолодження технологічної стерильної води та термостабілізації процесу культивування;
- побудова комплексу з мінімальною протяжністю гнучких трубопроводів.

Нова технологія приготування рідких ЖС має ряд переваг перед технологіями традиційними. Головна перевага - це можливість напрацьовувати в одному ферментаційному комплексі від одного до шести видів біопрепаратів загальною продуктивністю 420 дм³/цикл. Згідно з новою технологією досягається зменшення витрат енергії в порівнянні зі способом стерилізації ЖС кратністю розведення 1:1 в 3-4 рази.

Використовуючи інноваційне обладнання для виробництва мікробіологічних засобів захисту рослин Інженерно-технологічного інституту «Біотехніка» НААН України, м. Одеса досліджуване нами підприємство ДП «Сумська біофабрика» може здійснювати виробництво нових препаратів.

Загальні об'єми виробництва зазначених мікробіологічних засобів захисту рослин та витрати електроенергії на виробничий процес нами представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Прогнозні об'єми виробництва мікробіологічних засобів захисту рослин ДП «Сумська біофабрика» за один цикл

№ п/п	Назва препарату	Час культивування, год.-хв.	Кількість, дм ³	Витрати електроенергії, кВт.-год.	Питомі витрати енергії, кВт.-год./дм ³
1	Планриз БТ	22.00	220	39,75	0,54
2	Ензим-Агро Триходермін БТ	51.30	420	70,95	0,97
3	Бактероденцид	36.28	320	39,75	0,54
4	Лепідоцид БТУ	42.25	260	70,95	0,97
5	Бітоксикацилін БТУ	55.11	400	68,92	1,25
6	Біо інсекто-фунгіцид Гуапсін	52.48	300	65,23	0,97
	Разом		1280	244,85	

Джерело: дослідження автора

Враховуючи той факт, що за сезон на обладнанні для виробництва мікробіологічних засобів захисту рослин можемо виробити від 40 до 50 м³ готової продукції, можемо порахувати загальні об'єми мікробіологічних засобів окремо по кожному препарату (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Прогнозні об'єми виробництва мікробіологічних засобів захисту рослин ДП «Сумська біофабрика» за сезон

Назва	Загальна кількість доз препарату, м ³	Загальна кількість доз препарату, л	Вартість електроенергії, грн.
Планриз БТ	5,5	5500	125 788,4
Ензим-Агро Триходермін БТ	10,5	10500	22 452,0
Бактероденцид	8	8000	12 578,8
Лепідоцид БТУ	6,5	6500	22 452,0
Бітоксикацилін БТУ	10	10000	21 809,6
Біо інсекто-фунгіцид Гуапсін	7,5	7500	20 642,0
Разом	48	48000	225 722,9

Джерело: дослідження автора

Враховуючи, що деякі препарати реалізуються в сухому вигляді, тому перед пакуванням препарату в упаковку його необхідно перевести із рідкого

стану в порошкоподібний шляхом ферментування та випаровування. А, отже, загальна кількість доз кожного виду препарату в кінцевому підсумку зміниться.

Нами здійснено розрахунок кінцевої кількості доз препарату, яка і буде реалізовуватися підприємством (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Прогнозні об’єми виробництва доз мікробіологічних засобів захисту рослин ДП «Сумська біофабрика» за сезон

Назва	Загальна кількість препарату, кг/л	Загальна кількість препарату, упаковок	Загальна вартість, грн.
Планриз БТ	4675	4675	420 750,0
Ензим-Агро Триходермін БТ	1050	52500	1 312 500,0
Бактероденцид	229	2286	2 171 428,6
Лепідоцид БТУ	4875	4875	585 000,0
Бітоксикацилін БТУ	5500	11000	1 144 000,0
Біо інсекто-фунгіцид Гуапсін	4875	34125	1 218 750,0
Разом		109461	6 852 428,6

Джерело: дослідження автора

Загальна вартість обладнання, яке пропонується Інженерно-технологічним інститутом «Біотехніка» НААН України, а це такі вузи для формування однієї виробничої лінії: модуль приготування та стерилізації КЖС, модуль отримання знезараження стисненого повітря, модуль знезараження та охолодження води, модуль ферментації мікроорганізмів, система комунікацій та пульти управління нами порашовану та відображена в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Загальна вартість обладнання для виробництва мікробіологічних засобів захисту рослин ДП «Сумська біофабрика»

Назва вузла	Кількість, од	Вартість, од	Загальна вартість, грн.
модуль приготування та стерилізації КЖС;	1,0	860 900,0	860 900,0
модуль отримання знезараження стисненого повітря;	1,0	989 600,0	989 600,0
модуль знезараження та охолодження води;	1,0	1 452 360,0	1 452 360,0
модуль ферментації мікроорганізмів	6,0	525 800,0	3 154 800,0
система комунікацій	1,0	1 136 800,0	1 136 800,0

Продовження таблиці 3.5

пульти управління	1,0	1 056 350,0	1 056 350,0
Разом	11,0		8 650 810,0

Джерело: дослідження автора

Отже, загальна вартість обладнання технологічної лінії для виробництва мікробіологічних засобів захисту рослин ДП «Сумська біофабрика» становить 8650810,0 грн. В цілому загальна вартість інвестиційного проекту для ДП «Сумська біофабрика» буде складатися із вартості придбання обладнання МБЗЗР, модернізації виробничих приміщень, які є в наявності в ДП «Сумська біофабрика», а також із вартості обладнання лінії з пакування біопрепаратів та обладнання складу готової продукції (біопрепаратів). Загальна вартість інвестиційного проекту нами представлена в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Загальна вартість інвестиційного проекту для ДП «Сумська біофабрика»

Загальні витрати	Вартість	у % до загальної вартості
Придбання обладнання МБЗЗР	8 650 810,0	58,3
Модернізація виробничих приміщень	2 162 702,5	14,6
Обладнання лінії з пакування біопрепаратів	2 660 124,1	17,9
Обладнання складу готової продукції	1 356 663,3	9,1
Разом	14 830 299,9	100,0

Джерело: дослідження автора

На основі розрахункових даних вартості інвестиційного проекту для ДП «Сумська біофабрика» можна зробити наступні висновки щодо структури даного інвестиційного проекту. Загальна вартість проекту складає 14,83 млн грн. Найбільшу питому вагу в структурі інвестицій становлять кошти на придбання технологічного обладнання - 8,65 млн грн або 58,3%. Це відповідає загальносвітовій практиці реалізації подібних проектів, де на технологічне обладнання припадає 50-70% капітальних витрат [24].

Значну частку складають інвестиції у модернізацію виробничих приміщень (14,6%) та обладнання лінії з пакування біопрепаратів (17,9%). Ці

заходи також є важливою складовою для запуску сучасного біотехнологічного виробництва. Найменші за обсягом інвестиції (9,1%) передбачені на обладнання складу готової продукції. Проте це також необхідний елемент інфраструктури.

В цілому, розподіл інвестицій за основними статтями витрат є збалансованим і відображає галузеву специфіку та особливості проєктів біопереробки. Для успішної реалізації проєкту також важливо забезпечити додаткове фінансування обігового капіталу та резерву на непередбачені витрати на рівні 15-20% [24].

Впроваджуючи даний інвестиційний проєкт ДП «Сумська біофабрика» чітко виконує алгоритм впровадження стратегії концентрованого зростання – впроваджує нове виробництво, оновлює власні основні засоби, розширює власну присутність на ринку біопрепаратів, займаючи нішу, яка застосовується в галузі рослинництва. Тобто, підприємство не змінює власну виробничу спрямованість, а лише її розширює, охоплюючи нові сегменти.

Впроваджуючи нове виробництво, підприємство також підвищить і рівень свого науково-дослідного персоналу, збільшить кількість працівників та підвищить їх якість, здійснивши їх перепідготовку та підвищення кваліфікації.

Загальну ефективність запропонованих заходів з удосконалення управління ресурсним потенціалом нами представлено в наступному розділі.

3.3 Результативність заходів з удосконалення управління ресурсним потенціалом

Використовуючи інтегровану стратегію ДП «Сумська біофабрика» може здійснити підвищення ефективності управління власним ресурсним потенціалом.

Так, зосередження ресурсів на пріоритетних напрямках діяльності дозволяє ефективніше використовувати наявні ресурси (фінансові, матеріальні, людські тощо). Нарощування обсягів виробництва продукції, що користується попитом, дає можливість повніше завантажити виробничі потужності та

ефективніше використовувати ресурсний потенціал. Інвестування коштів у модернізацію і розвиток перспективних потужностей посилює конкурентні позиції та дає додаткові можливості ефективного використання ресурсів. Підвищення продуктивності праці та впровадження ресурсозберігаючих технологій також може бути елементом стратегії концентрованого зростання для поліпшення використання ресурсного потенціалу.

Отже, зосереджуючи зусилля та ресурси на «точках зростання» в межах існуючого бізнесу, ДП «Сумська біофабрика» суттєво підвищить ефективність використання наявних ресурсів.

Також ДП «Сумська біофабрика» застосовує стратегію диверсифікації. У загальному розумінні диверсифікація - це процес розширення власної діяльності підприємства за рахунок освоєння нових напрямків бізнесу, виробництва нових видів продукції, виходу на нові ринки з метою збільшення прибутків та зниження ризиків.

Диверсифікація може бути наступних видів:

- вертикальна (розширення ланцюжка створення вартості);
- горизонтальна (нові види продукції для існуючих ринків);
- конгломератна (абсолютно нові галузі і продукти);

В нашому випадку підприємство здійснює горизонтальну диверсифікацію, тобто пропонує нові види продукції для існуючих ринків біопрепаратів, але при цьому також виходить і на нову галузь – рослинництво. Але при цьому воно не змінює власний вид діяльності – виробництво біологічно активних препаратів.

Перевагами стратегії диверсифікації є наступні: зниження залежності від одного ринку/продукту; ефективніше використання ресурсів; додаткові джерела прибутку; посилення конкурентних позицій. Але при цьому існують і недоліки та ризики: потреба в значних інвестиціях; недостатні знання і досвід у новій галузі; зростання складності управління; розпорошення фокусу та ресурсів.

Диверсифікація є складною, але ефективною стратегією для формування інтегрованої стратегії підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ДП «Сумська біофабрика».

Досліджуючи ефективність інвестиційного проекту для виробництва мікробіологічних засобів захисту рослин ДП «Сумська біофабрика» зупинимося на основних його показниках (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Прогноз руху готівки за строк існування проекту для виробництва мікробіологічних засобів захисту рослин ДП «Сумська біофабрика», тис. грн.

Показники	Роки					
	0	1	2	3	4	5
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Препарат	Надходження					
Планриз БТ		421	421	421	421	421
Ензим-Агро Триходермін БТ		1313	1313	1313	1313	1313
Бактероденцид		2171	2171	2171	2171	2171
Лепідоцид БТУ		585	585	585	585	585
Бітоксисабилін БТУ		1144	1144	1144	1144	1144
Біо інсекто-фунгіцид Гуапсін		1219	1219	1219	1219	1219
Разом		6852	6852	6852	6852	6852
Витрати						
Капітальні витрати	14830					
Витрати на водопостачання	120	120	120	120	120	120
Витрати на водовідведення	50	50	50	50	50	50
Електроенергія	226	226	226	226	226	226
Зарплата	1645	1645	1645	1645	1645	1645
Тара та упаковка біопрепаратів	126	126	126	126	126	126
Транспортні витрати	10	110	110	110	110	110
Загальні витрати	25	36	36	36	36	36
Ліцензії, дозволи	25					
Поточний ремонт (профілактика обладнання)	212	180	153	130	111	94
Разом	17269	2493	2466	2443	2424	2407
Чистий грошовий потік	-17269	4359	4386	4409	4429	4445
Кумулятивний ЧГП	-17269	-12910	-8523	-4114	315	4760

Джерело: дослідження автора

В таблиці 3.7 нами відображені прогнозовані показники грошових потоків для виробництва мікробіологічних засобів захисту рослин компанією «Сумська біофабрика» на 5 років (2023-2028). Також нами наведено детальні розрахунки очікуваних надходжень від реалізації 6 видів біопрепаратів, які за прогнозами

матимуть стабільний попит та обсяг реалізації. Загальна сума річних надходжень становитиме 6852 тис. грн.

Також проаналізовано основні статті витрат, пов'язаних з виробництвом. Найбільші щорічні витрати припадають на заробітну плату (1645 тис. грн. заробітна плата персоналу, який буде додатково залучений (15 чол. Науково-дослідного та обслуговуючого персоналу), електроенергію (226 тис. грн) та поточний ремонт обладнання (від 94 до 212 тис. грн). Загальна сума витрат поступово зменшуватиметься з 2493 тис. грн у 2024 р до 2407 тис. грн у 2028 р.

Враховуючи понесені єдиноразові капітальні вкладення у розмірі 14830 тис. грн, чистий грошовий потік компанії у перші роки буде від'ємним. Проте вже з 2026 року спостерігатиметься чистий прибуток, а кумулятивний чистий грошовий потік досягне 4760 тис. грн до 2028 року.

В цілому, незважаючи на збитковість проекту в перші роки, загалом прогнозовані показники свідчать про його ефективність та окупність протягом 5 років. Це пояснюється стабільним попитом на екологічно чисті засоби захисту рослин в Україні.

Також, важливим завданням є визначення ефективності інвестиційного проекту для потенційних інвесторів. Показники ефективності інвестиційного проекту відображають очікувану віддачу від вкладених в проект інвестицій. Основними показниками ефективності інвестиційного проекту є:

Чистий приведений дохід (NPV) - показує абсолютну величину доходу від проекту з урахуванням вартості грошей у часі. Позитивне значення NPV свідчить про ефективність проекту.

Внутрішня норма доходності (IRR) - показує максимально припустимий відсоток, за якого проект залишатиметься рентабельним. IRR має перевищувати середню відсоткову ставку.

Термін окупності - показує за скільки років окупляться початкові інвестиції в проект. Чим менший цей термін, тим краще.

Аналіз показників ефективності інвестиційного проекту дозволяє оцінити реальну ефективність та доцільність здійснення інвестицій в той чи інший проект. Нами розраховані зазначені показники та представлені в табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Показники ефективності інвестиційного проекту для виробництва мікробіологічних засобів захисту рослин ДП «Сумська біофабрика»

Показники	Одиниці виміру	Сума
Ставка дисконтування	%	14%
Чиста приведена вартість	тис. грн.	1656,0
Період окупності	роки	3,93
Внутрішня норма окупності	%	30%
Норма прибутку	%	26%

Джерело: дослідження автора

З таблиці бачимо, що для запропонованого інвестиційного проекту з виробництва мікробіологічних засобів захисту рослин розраховано основні фінансово-економічні показники.

Показник чистої приведеної вартості (NPV) становить 1656 тис. грн. Це означає, що проект є прибутковим, оскільки NPV позитивне. Період окупності розрахований на рівні 3,93 років. Це свідчить про відносно швидке відшкодування інвестиційних витрат. За даними Міжнародної фінансової корпорації, середній період окупності для проектів у сільськогосподарському секторі становить 6,6 років. Таким чином, розрахований показник є досить конкурентоспроможним. Показники внутрішньої норми дохідності (IRR) та норми прибутку мають високі значення 30% та 26% відповідно. Це свідчить про високу прибутковість та ефективність запропонованих інвестицій у даному проекті.

За результатами розрахунків основних фінансово-економічних показників, інвестиційний проект з виробництва мікробіологічних засобів захисту рослин є досить перспективним та ефективним. Впровадження даного проекту дозволить підприємству отримувати стабільний прибуток та швидко окупити інвестиції.

В цілому інвестиційний проект із запровадження виробництва мікробіологічних засобів захисту рослин у ДП «Сумська біофабрика» позитивно вплине на підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства.

При впровадженні інвестиційного проекту на ДП «Сумська біофабрика» спостерігається суттєве збільшення вартості основних засобів (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Вплив інвестиційного проекту на загальний стан основних засобів ДП «Сумська біофабрика»

Групи основних засобів	Роки				Відхилення	
	2022		2024			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Будинки, споруди та передавальні пристрої	3958,0	73,4	6909,7	33,9	2951,7	74,6
Машини та обладнання	1426,0	26,4	13268,9	65,1	11842,9	830,5
Транспортні засоби	8,0	0,1	210,0	1,0	202,0	2525,0
Разом	5392,0	100,0	20389,6	100,0	14997,6	278,1

Джерело: дослідження автора

Крім того, придбано новий транспорт на суму 202,0 тис. грн. Це дасть змогу забезпечити логістичні процеси. Реалізація інвестиційного проекту суттєво покращить матеріально-технічну базу ДП «Сумська біофабрика», що створює передумови для підвищення ефективності її діяльності та використання наявного ресурсного потенціалу.

Таблиця 3.10 – Прогнозні показники майнового стану ДП «Сумська біофабрика» після запровадження інтегрованої стратегії підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом

Назва показника	Рік		Динаміка
	2022	2024	
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,75	0,38	-0,36
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,25	0,62	0,36
Коефіцієнт оновлення	0,14	2,30	2,16
Коефіцієнт вибуття	0,04	0,01	-0,04
Частка основних засобів в активах	0,31	0,64	0,32
Рентабельність майна підприємства	0,02%	16,30%	16,3%

Джерело: дослідження автора

Використовуючи прогностичні показники майнового стану ДП «Сумська біофабрика» після запровадження інтегрованої стратегії підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом можна зробити висновок, що внаслідок реалізації зазначеної стратегії спостерігається істотне поліпшення майнового стану ДП «Сумська біофабрика».

Зокрема, коефіцієнт зносу основних засобів знизився на 0,36 п.п. до рівня 0,38 у 2024 році. Це свідчить про оновлення матеріально-технічної бази підприємства. Відповідно, коефіцієнт придатності зріс на 0,36 п.п., що характеризує поліпшення технічного стану обладнання. Динаміка коефіцієнта оновлення (збільшення на 2,16 п.п.) та коефіцієнта вибуття (-0,04 п.п.) також демонструє активну інвестиційну діяльність ДП «Сумська біофабрика» в оновлення основних фондів. Відповідно, частка основних засобів в активах підвищується (на 0,32 п.п.), що свідчить про зростання матеріаломісткості виробництва та створює передумови для підвищення продуктивності праці. Рентабельність майна підприємства також демонструє позитивну динаміку (на 16,3 п.п.). Такі зміни у показниках говорять про ефективне використання майнового потенціалу ДП «Сумська біофабрика».

В цілому запровадження інтегрованої стратегії підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом в ДП «Сумська біофабрика» дозволить підвищити ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства шляхом:

- Впровадження ресурсозберігаючих технологій - це дозволить оптимізувати використання сировини, матеріалів, енергії.
- Модернізація та оновлення основних фондів - нове обладнання дозволить підвищити продуктивність праці та знизити витрати.
- Підвищення кваліфікації персоналу - це дозволить ефективніше використовувати наявні трудові ресурси.
- Залучення інвестицій для фінансування заходів з модернізації і розвитку підприємства, тощо.

ВИСНОВКИ

В результаті дослідження напрямів підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства можемо зробити наступні висновки.

Досліджуване нами підприємство «Сумська біологічна фабрика», є державною власністю, засноване 25.11.1997 року і підпорядковується Державній службі з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів, та є їй підзвітним.

Виробнича потужність підприємства становить 103250 л рідких ветпрепаратів, 258100 тис. доз сухих ветеринарних препаратів, 50000 кг інших препаратів. Підприємство постійно розширює асортимент продукції та послуг. На сьогодні завантаженість виробничих потужностей підприємства не перевищує 15 % (враховуючи вкрай складні форс-мажорні обставини, які були спричинені спочатку епідемією коронавірусної хвороби COVID-19, а потім військовою агресією зі сторони рф) підприємство випускає продукцію, орієнтуючись на замовлення та підписані договори на постачання продукції. Досліджуючи організаційно-виробничу структуру, слід зазначити, що підприємство має такі виробничі та структурні підрозділи: юридичний відділ, бухгалтерсько-економічний відділ, відділ контролю якості, відділ охорони праці та техніки безпеки, відділ кадрів, фінансово-маркетинговий відділ та цех біопрепаратів і ін.

В цілому по підприємству у динаміці за досліджуваний період відбувається скорочення вартості основних засобів підприємства. Так, по групі основних засобів «Будинки, споруди та передавальні пристрої» за досліджуваний період їх вартість скоротилась на 651,0 грн або 14,1%. Вартість групи основних засобів «Машини та обладнання» за період дослідження скоротилось на 235,0 тис. грн. або 14,1%. Вартість транспортних засобів за період дослідження також скоротилась на 202,0 тис. грн. і на кінець дослідження їх балансова вартість становить лише 0,1% від початкової їх вартості. Група основних засобів бібліотечного фонду на кінець дослідження була повністю амортизована, тобто

їх вартість рівна 0. В цілому, за період дослідження, вартість основних засобів скоротилася на 1089,0 тис грн, або на 16,8%.

Найбільш затребуваною групою працівників на досліджуваному підприємстві є ті працівники, які мають вищу освіту або наукову ступінь, так як підприємство здійснює виробництво досить наукоємної продукції. В цілому, аналізуючи обліковий чисельність працівників на досліджувану підприємстві, можемо стверджувати, що чисельність працівників є досить стабільною. Так, найбільшу плинність кадрів спостерігаємо в 2021 році, в якому було прийнято 11 чоловік, а звільнено 15 чоловік. Впливовими факторами на плинність кадрів є віковий склад працівників, особливо працівники старше 65 років, а також наявні форс-мажорні обставини, які спостерігаються за весь період дослідження: це і пандемія коронавірусної інфекції, а також військова агресія зі сторони рф. На кінець періоду дослідження такий показник як коефіцієнт стабільності кадрів становить 0,95, що є досить високим показником для досліджуваного підприємства.

Досліджуючи вплив матеріальних ресурсів на обсяг виробленої продукції можемо констатувати той факт, що в період дослідження 2020-2021 роки загальний вплив факторів матеріальних ресурсів становив 923,08 тис. грн, а за період 2021-2022 роки загальний вплив факторів матеріальних ресурсів становив -4112,27 тис. грн. що є досить негативним показником.

Процес розроблення та реалізації стратегії підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом має здійснюватися з огляду на відповідність спрямованості організаційного розвитку та накопиченого ресурсного потенціалу.

Інтегрована стратегія підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом базується на стратегії концентрованого зростання, в основі якої є діяльність підприємства, спрямована на посилення виробленого товару, підвищення частки ринку, на якому цей товар реалізується. Тут може бути застосована модернізація продукту, пошук нового ринку збуту і т.д.

Для реалізації стратегії концентрованого зростання пропонуємо скористатися інноваційними розробками Інженерно-технологічного інституту «Біотехніка» НААН України, м. Одеса. Зазначений науковий заклад розробив обґрунтував доцільність створення мало - та середньотонажних виробництв мікробіологічних засобів захисту рослин (МБЗЗР) на основі новітніх технологій і розробок обладнання модульного типу, яке може бути використане для реалізації біотехнологічних процесів з використанням різних видів мікроорганізмів в умовах лабораторного та промислового напрацювання посівних культур і товарних партій мікробіопрепаратів у рідкій препаративній формі як окремо, так і в складі комплексу і може бути призначене для оснащення біолабораторій і біофабрик різних форм власності.

Загальна вартість проекту складає 14,83 млн грн. Показник чистої приведеної вартості (NPV) становить 1656 тис. грн. Це означає, що проект є прибутковим, оскільки NPV позитивне. Період окупності розрахований на рівні 3,93 років.

При впровадженні інвестиційного проекту на ДП «Сумська біофабрика» прогнозується суттєве збільшення вартості основних засобів. Реалізація інвестиційного проекту суттєво покращить матеріально-технічну базу ДП «Сумська біофабрика», що створює передумови для підвищення ефективності її діяльності та використання наявного ресурсного потенціалу.

Використовуючи прогнозні показники майнового стану ДП «Сумська біофабрика» після запровадження інтегрованої стратегії підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом можна зробити висновок, що внаслідок реалізації зазначеної стратегії прогнозується істотне поліпшення майнового стану ДП «Сумська біофабрика».

В цілому запровадження інтегрованої стратегії підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом в ДП «Сумська біофабрика» дозволить підвищити ефективність управління та використання ресурсного потенціалу підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Change Management: Definition, Best Practices & Examples / Valene Jouany & Kristina Martic. URL: [https://blog.smarp.com/change\\$management\\$definition\\$best\\$practices\\$examples](https://blog.smarp.com/change$management$definition$best$practices$examples) (дата звернення: 5.10.2023 р.)
2. Enric Durany. Why Employee Empowerment Leads to Competitive Advantage. URL: [https://www.enricdurany.com/strategy\\$trends/strategy\\$employee\\$empowerment\\$true\\$competitive\\$advantage/](https://www.enricdurany.com/strategy$trends/strategy$employee$empowerment$true$competitive$advantage/) (дата звернення: 5.10.2023 р.)
3. Novikova O. Definition of labor potential management and it's components. URL: <http://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/9036/1/Novikova%20O.%20Definition%20of%20labor%20potential.pdf> (дата звернення: 5.10.2023 р.)
4. Tao Zhang. Enterprise digital transformation and production efficiency: mechanism analysis and empirical research. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1331677X.2021.1980731> (дата звернення: 6.10.2023 р.)
5. Ажаман І. А. Сутність та структура економічного потенціалу підприємства. *Економіка та держава*. 2018. № 4. С. 22–25.
6. Ареф'єва О.В., Андрієнко М.М., Кравченко О.Р. Економічні аспекти механізму управління фінансовим потенціалом підприємства. Причорночорські економічні студії. *Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій, приватна установа*. 2019. № 35 (2). С.47-52.
7. Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т. Просторово-адаптивний підхід до формування конкурентної стратегії підприємства. *Бізнес-інформ*. 2018. № 5. С. 408-415.
8. Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т., Кравчук Н.М. Адаптивне управління фінансовою стійкістю підприємства при забезпеченні його економічної безпеки.

Проблеми системного підходу в економіці : зб. наук, праць. К.; НАУ. 2020. Вип. 1(75). Ч. 1. С. 80-90.

9. Багацька Н.М. Сучасний підхід до оцінки сутності ресурсного потенціалу підприємства. *Економіка і суспільство*. 2019. № 3. С. 134–139.

10. Бауліна Т.В. Кадровий потенціал як головний фактор управління змінами на підприємстві. *Економіка і управління*. 2018. № 1. С. 67-71.

11. Борисюк І.О., Сімкова Т.О. Формування системи управління ресурсним потенціалом транспортного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 114–119. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/43_2020_ukr/23.pdf (дата звернення: 18.11.2023).

12. Брусенцева О. А. Конкурентоспроможність персоналу як складова конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник УМО. Серія: Економіка та управління*. URL: <http://umo.edu.ua/> (дата звернення: 5.10.2023 р.)

13. Вартанова О. В. Сутність стратегічної компетенції як джерела конкурентних переваг підприємства. *Економіка і управління*. 2019. № 3–4. С. 44–47.

14. Васечко Л. І. Аспекти побудови порівняльного аналітичного балансу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 20(1). С. 74-79.

15. Василик Н. М. Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28. № 3. С. 154–161.

16. Вишневська О.М. Ресурсний потенціал підприємництва. *Економіка АПК*. 2022. № 12. С. 32-37.

17. Волкова Н. А. Методичні аспекти бізнес-аналізу суб'єкта господарювання. *Інтелект XXI*. 2020. № 2. С. 47-50.

18. Головатюк В.М. Вимірювання інноваційного потенціалу в контексті формування стратегії розвитку підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2022. № 1. С. 102-111.

19. Гриньова В.М., Салун М.М. Оптимізація вартості складових ресурсного потенціалу підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2020. 112 с.
20. Дашко І. М. Місце і роль ресурсного потенціалу підприємства у забезпеченні конкурентоспроможності. *Вісник Хмельницького національного університету*. Т. 1. Економічні науки. 2019. № 6. С. 38-41.
21. Дибайло А. В. Методичні засади оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/5873/55.pdf?sequence=1> (дата звернення: 07.10.2023 р.)
22. Добровольська О. В., Дуброва Н. П. MDA& аналіз для оцінювання ймовірності банкрутства підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2021. Вип. № 1 (81). С. 53-59.
23. Добровольська О. В., Ясинська Д. В. Сучасна парадигма діагностики фінансового стану підприємства в період кризи. *Економічний простір*. 2021. Вип. 166. С. 81-84.
24. Кирилов О.Д. Формування ефективної стратегії розвитку підприємства в умовах інвестиційної уразливості. *Академічний простір*. 2022. № 12. С. 244-250.
25. Латишева О.В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та особливості управління елементами забезпечення сталого розвитку. *Економічний вісник*. 2018. № 3(53). С. 126-130.
26. Материнська О.А., Ярова А.О. Ресурсний потенціал підприємства: проблеми та шляхи його вирішення. URL: <https://nauka.kushnir.mk.ua> (дата звернення: 02.10.2023).
27. Невроцький Н.О. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. *Інтернаука*. 2018. № 1(23). Т. 2. С. 97-101.
28. Пігуль Н. Г. Аналіз фінансової стійкості підприємств України. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 1. С. 186-190.

29. Пітюлич М. М. Управління грошовими потоками на підприємстві. URL: <https://goo.gl/bqrYCP>. (дата звернення: 07.10.2023 р.)
30. Семенова Т.В. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 29(1). С. 123- 126.
31. Смолич Д. В., Тимошук І. В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та модель управління в сучасних умовах господарювання. *Економічний простір*. 2020. №153. С. 75-82.
32. Харченко Т. М., Куток Д. В. Теоретичні аспекти управління ресурсним потенціалом підприємства. Актуальні питання економіки, фінансів, обліку та права: теорія та практика: збірник тез доповідей міжн. наук.-практ. конференції (Кременчук, 8 лютого 2023 р.): у 2 ч. Кременчук: ЦФЕНД, 2023. Ч. 1. С.23-24.
33. Харченко Т. М., Куток Д. В. Напрямки підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. Економіка, фінанси, облік, менеджмент і право в Україні та світі: збірник тез доповідей міжн. наук.-практ. конференції (Ізмаїл, 23 травня 2023 р.). Ізмаїл: ЦФЕНД, 2023. С. 17-18.
34. Чайка Т. Ю. Розрахунок фондівддачі за фінансовою звітністю НП(С)БО України та сучасні тенденції її оцінки і аналізу. *Ефективна економіка : електрон. наук. фахове вид.* 2018. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6300>. (дата звернення: 07.10.2023 р.).
35. Чернишова Л.І., Бескубська А.С., Прокоф'єва В.К. Управління процесом формування ресурсного потенціалу як передумова конкурентоспроможного стратегічного розвитку виробничого підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 23. С. 432–438.
36. Чупир О.М., Бурлака Є.О., Бутенко О.П. Управління розвитком ресурсного потенціалу підприємств (на прикладі підприємств залізничного транспорту) : монографія. Харків : ХНУБА, 2022. 178 с.

37. Шаманська О. І. Система оцінки ефективності управління ресурсним потенціалом підприємств АПК. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>. (дата звернення: 29.10.2023 р.).
38. Яцух О. О., Захарова Н. Ю. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*. 2018. Т. 29. № 3. С. 173–177.

Додатки

Додаток А

Аналітична звітність ДП «Сумська біофабрика» за 2022

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "СУМСЬКА БІОЛОГІЧНА ФАБРИКА" Дата (рік, місяць, число) 2023 01 01
Територія СУМСЬКА за ЄДРПОУ 00483004
Організаційно-правова форма господарювання Державно підприємство за КАТОТТГ 1
Вид економічної діяльності Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів за КОПФГ 140
Середня кількість працівників 2 84 за КВЕД 21.20
Адреса, телефон вулиця ГАМАЛІЯ, буд. 25, м. СУМИ, СУМСЬКА обл., 40021 617035
Одиниця виміру: тис. грн. без десятикового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)
Складено (зробити позначку "✓" у відповідній клітинці):
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку ☐
за міжнародними стандартами фінансової звітності ☐

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2022 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	157	110
первісна вартість	1001	320	254
накопичена амортизація	1002	163	144
Незавершені капітальні інвестиції	1005	504	581
Основні засоби	1010	5 656	5 392
первісна вартість	1011	20 972	21 478
знос	1012	15 316	16 086
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	1	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	2	2
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	1	2
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	6 318	6 083
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	6 800	9 647
виробничі запаси	1101	1 725	1 776
незавершене виробництво	1102	24	2 384
готова продукція	1103	5 028	5 438
товари	1104	23	49
Поточні біологічні активи	1110	39	20
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	299	258
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	2	2
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	279	441
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	264	235
готівка	1166	2	-
рахунки в банках	1167	262	235
Витрати майбутніх періодів	1170	1	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	173	533
Усього за розділом II	1195	7 857	11 136
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	14 175	17 219

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал	1400	7 947	7 947
Зареєстрований (пайовий) капітал	1401	-	-
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1403	-	-
Капітал у домініках	1410	74	62
Додатковий капітал	1411	-	-
емісійний дохід	1412	-	-
накопичені курсові різниці	1415	-	-
Резервний капітал	1420	3 284	458
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1425	(-)	(-)
Неоплачений капітал	1430	(154)	(154)
Видучений капітал	1435	-	-
Інші резерви	1495	11 151	8 313
Усього за розділом I			
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	427	300
розрахунками з бюджетом	1620	459	3 401
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	54
розрахунками зі страхування	1625	190	612
розрахунками з оплати праці	1630	673	128
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 275	4 465
Усього за розділом III	1695	3 024	8 906
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	14 175	17 219

Керівник

АССОРІ ОЛЕКСАНДР ЮХАНОВИЧ

Головний бухгалтер

ЗОЗУЛЯ ВАЛЕНТИНА МИКОЛАЇВНА

1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

2 Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	215
збиток	2295	(2 826)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	(201)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	14
збиток	2355	(2 826)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(2 826)	14

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	4 182	5 615
Витрати на оплату праці	2505	9 213	10 182
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 493	2 578
Амортизація	2515	1 082	1 418
Інші операційні витрати	2520	6 233	6 516
Разом	2550	23 203	26 309

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

АССОРІ ОЛЕКСАНДР ЮХАНОВИЧ

Головний бухгалтер

ЗОЗУЛЯ ВАЛЕНТИНА МИКОЛАЇВНА

Підприємство **ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "СУМСЬКА БІОЛОГІЧНА ФАБРИКА"** Дати (рік, місяць, число) **2023 01 01**
 м. С/ДРІСУ

КОДИ		
2023	01	01
00483004		

(найменування)
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
 за Рік 2022 р.

Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	16 311	23 883
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(10 372)	(15 719)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовний:			
прибуток	2090	5 939	8 164
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	260	462
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(3 255)	(3 622)
Витрати на збут	2150	(2 499)	(2 697)
Інші операційні витрати	2180	(3 283)	(2 116)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	-	191
збиток	2195	(2 838)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	12	24
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Апробація результатів дослідження



**МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА
КОНФЕРЕНЦІЯ
INTERNATIONAL SCIENTIFIC-PRACTICAL
CONFERENCE**

**АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ЕКОНОМІКИ, ФІНАНСІВ,
ОБЛІКУ ТА ПРАВА: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА**

**TOPICAL ISSUES OF ECONOMICS, FINANCE,
ACCOUNTING AND LAW: THEORY AND PRACTICE**

**Збірник тез доповідей
Book of abstracts**

**Частина 1
Part 1**

**8 лютого 2023 р.
February 8, 2023**

**м. Кременчук, Україна
Kremenchuk, Ukraine**



**Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції
«Актуальні питання економіки, фінансів, обліку та права: теорія та практика»**

Могильна Л. М. ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	19
Пархоменко О. М., Сафонік Н. П. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗПОДІЛУ ПРИБУТКУ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ	20
Харченко Т. М., Куток Д. В. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	23
Хижняк І. М. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АУДИТОРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	24
Філіппов О. В., Демидова О. О., Шумак Л. В. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТЕРМОМОДЕРНІЗАЦІЇ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНІСТЬ КОНСТРУКЦІЙ ЖИТЛОВИХ БУДІВЕЛЬ, ЩО ОГОРОДЖУЮТЬ	26
СЕКЦІЯ 4. ЕКОНОМІКА ПРОМИСЛОВОСТІ SECTION 4. ECONOMICS OF INDUSTRY	30
Маркова Д. О., Хмурова В. В. ПРОБЛЕМИ ВІДНОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ	30
СЕКЦІЯ 5. ТУРИЗМ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА SECTION 5. TOURISM AND HOTEL-RESTAURANT BUSINESS	32
Самсонова В. В. ФАКТОРИ ТУРИСТИЧНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ТЕРИТОРІЙ	32
Сиванич А. В. РЕГІОНАЛЬНА ПОЛІТИКА РОЗВИТКУ ЯК СКЛАДОВА ЧАСТИНА ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ	34
СЕКЦІЯ 6. БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ SECTION 6. ACCOUNTING, ANALYSIS, AND AUDIT	36
Гуренко Т. О. СУЧАСНИЙ ПІДХІД ДО ВЕДЕННЯ ОБЛІКУ ЗАПАСІВ	36
Графська О. І., Гарасимчук Н. А., Винницький І. М. ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ ВИРОБНИЧИХ ЗАПАСІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УСІХ ФОРМ ВЛАСНОСТІ	38
Радіонова Н. Й., Пустовгар К. В. ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОБЛІКУ ГРОШОВИХ КОШТІВ ПІДПРИЄМСТВА	40

УДК 330.35:664.6

Харченко Т. М.

к.е.н., доцент кафедри менеджменту
імені професора Л. І. Михайлової

Сумський національний аграрний університет

Куток Д. В.

магістрант спеціальності 073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування»,

Сумський національний аграрний університет

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Головним пріоритетом на етапі розвитку є формування економіки, заснованої на інформації та знаннях, які перетворюються на найважливіший чинник економічного зростання. У цих умовах основою економічного управління є така стратегія розвитку, яка б забезпечувала своєчасне прийняття управлінських рішень, спрямованих на ефективне використання ресурсного потенціалу організації, зростання масштабів виробництва, підвищення якості продукції та інновації.

У етимологічному значенні потенціал походить від латинського слова «*potentia*», що в перекладі означає сила, міць [1].

Сучасна економічна теорія та практика як предмет досліджень розглядає різні види потенціалів: господарський, економічний, виробничий, ресурсний, кадровий, науковий, науково-технічний, науково-інноваційний та ін.

Більшість вчених виділяють як основні елементи цієї категорії наявність ресурсної складової та потенційних можливостей їх використання.

Слід зазначити, що ресурсна складова є основою функціонування та розвитку організації та складається з окремих видів ресурсів, що мають різне функціональне призначення:

- кадрові (кваліфікаційний, соціально-демографічний склад працівників, їх результативність, наявність конкурентоспроможних ідей та прагнення розвитку);
- інформаційні ресурси (кількість та якість інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище, бази даних, програмне забезпечення);
- технічні та технологічні ресурси (техніка та технології для досліджень та розробок, їх динамічність, наявність спеціального обладнання та ін.);
- фінансові ресурси (наявність власного та позикового капіталу, цільового фінансування, стан активів, ліквідність тощо);
- ресурси організаційної структури (організаційні умови для здійснення діяльності, характер та гнучкість системи управління організацією, управлінські технології, швидкість та якість управлінських рішень).

Слід також виділити ресурси системи управління (ресурси організаційної структури системи управління, управлінський персонал, управлінська техніка та технологія) та ділову репутацію організації, її позитивний імідж.

Ресурсна теорія (*resource-based theory*) – одна з теорій існування фірми в економіці – отримала широке використання в теорії стратегічного менеджменту завдяки роботам П. Друкера, К. Вернерфельта, Р. Румельта, Дж. Барні та ін. Ресурсна теорія визначає зв'язки та виявляє фактори конкурентних переваг організацій, їх динаміку [1, 2, 3].

На сучасному етапі розвитку істотно змінюється парадигма управління. Якщо раніше основним елементом потенціалу була матеріально-технічна складова, то

Апробація результатів дослідження



**МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА
КОНФЕРЕНЦІЯ
INTERNATIONAL SCIENTIFIC-PRACTICAL
CONFERENCE**

**ЕКОНОМІКА, ФІНАНСИ, ОБЛІК,
МЕНЕДЖМЕНТ І ПРАВО В УКРАЇНІ ТА СВІТІ**

**ECONOMICS, FINANCE, ACCOUNTING,
MANAGEMENT AND LAW
IN UKRAINE AND THE WORLD**

**Збірник тез доповідей
Book of abstracts**

**23 травня 2023 р.
May 23, 2023**

**м. Ізмаїл, Україна
Izmail, Ukraine**



ЗМІСТ
CONTENTS

СЕКЦІЯ 1. СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ SECTION 1. WORLD AGRICULTURE AND INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS	6
<i>Сивохін П. С.</i> ПЕРЕДУМОВИ АДАПТУВАННЯ УМОВ ВІТЧИЗНЯНОГО МИТНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ДО ВИМОГ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ	6
<i>Панфілова Т. О.</i> СИТУАЦІЯ НА СВІТОВИХ РИНКАХ СІЛЬГОСППРОДУКЦІЇ ТА РИЗИКИ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ	7
СЕКЦІЯ 2. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНОЮ ЕКОНОМІКОЮ SECTION 2. ECONOMICS AND MANAGEMENT OF THE NATIONAL ECONOMY	9
<i>Ващук М. І., Панченко І. В.</i> ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІТ-СФЕРИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	9
<i>Костенюк Ю. Б., Романова М. М.</i> ВИЯВЛЕННЯ ЧИННИКІВ ВПЛИВУ НА ПОПИТ ТА ПРОПОЗИЦІЮ НА РИНКУ ОДЯГУ В УКРАЇНІ	11
<i>Приймак В. І., Голубник О. Р., Трач А. І.</i> ПРЯМІ ВТРАТИ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УКРАЇНІ ТА ЇЇ РЕГІОНАХ ЗА ПЕРІОД ОСТАННЬОЇ РОСІЙСЬКОЇ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ	15
СЕКЦІЯ 3. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ SECTION 3. ECONOMICS AND MANAGEMENT OF ENTERPRISES	17
<i>Харченко Т. М., Куток Д. В.</i> НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	17
СЕКЦІЯ 4. ЕКОЛОГІЧНА ЕКОНОМІКА І СТАЛІЙ РОЗВИТОК SECTION 4. ECOLOGICAL ECONOMICS AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT	19
<i>Rosokhata A., Usovych H.</i> POTENTIAL OF «WASTE TO ENERGY» SOLUTIONS IN UKRAINE	19
СЕКЦІЯ 5. ЕКОНОМІКА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ SECTION 5. ENVIRONMENTAL ECONOMICS	21
<i>Буценко Р. А.</i> ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНЕ РЕГУЛЮВАННЯ МОДЕРНІЗАЦІЇ ОСНОВНОГО КАПІТАЛУ ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА	21

СЕКЦІЯ 3
SECTION 3

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ
ECONOMICS AND MANAGEMENT OF ENTERPRISES

УДК 330.35:664.6

Харченко Т. М.

к.е.н., доцент кафедри менеджменту
імені професора Л. І. Михайлової
Сумський національний аграрний університет

Куток Д. В.

магістрант спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування»,
Сумський національний аграрний університет

**НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ
РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Для підприємства в сучасних умовах господарювання дуже важливо зосередитися на реалізації стратегії ресурсозбереження. Це означає, що необхідно вжити активних заходів для оптимізації використання наявних ресурсів, водночас не забуваючи про розвиток нових способів ефективної взаємодії з ринком. Таке зміщення у бік ресурсозбереження дозволить підприємству підвищити свою конкурентоспроможність та зміцнити свої позиції на ринку.

Не слід забувати, що оцінка резервів - це складний процес, що вимагає глибокого аналізу та оцінки даних. Важливо брати до уваги різні фактори, такі як технічні можливості, потенціал для покращення, а також зміни на ринку. Тільки з огляду на всі ці аспекти підприємство зможе прийняти правильні рішення і досягти бажаних результатів.

Таким чином, пошук та оцінка резервів є невід'ємною частиною успішного розвитку підприємства. Пріоритетними завданнями є збільшення ефективності використання ресурсів, оптимізація їхнього поєднання та зміцнення позицій на ринку. Тільки за допомогою активних заходів зі зміщення у бік ресурсозбереження підприємство зможе забезпечити стійке та успішне зростання в динамічному та конкурентному середовищі.

У періоди кризи виникають особливі виклики та потрібні активні заходи для реструктуризації бізнесу. Це може включати скорочення масштабів діяльності, проведення консервації, ліквідацію чи звільнення частини виробничого потенціалу з метою запобігання можливому банкрутству. Важливо орієнтуватися на ефективні методи, які дозволять вижити та подолати складнощі у періоди кризи та забезпечити потенційні можливості зростання у майбутньому.

Резерви зростання полягають у підвищенні ефективності використання всіх видів ресурсів та досягнення їх оптимального поєднання. Це означає, що необхідно використовувати всі можливості для максимізації продуктивності та ефективності, щоб досягти найвищих результатів. Важливо застосовувати інноваційні підходи та сучасні методи, щоб розкрити потенціал кожного ресурсу та використовувати їхній синергетичний ефект [2, с. 57].

Фактори та умови, що визначають інтенсивний та екстенсивний розвиток підприємства, є основними класифікаційними ознаками для практики пошуку