

Центральноукраїнський національний технічний університет

(повне найменування закладу вищої освіти)

Економічний факультет

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущена до захисту»

Зав. кафедри ЕМКД

канд. екон. наук., доцент

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК

«11» грудня 2024 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД

№6 від «11» грудня 2024 р.)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на другому (магістерському) рівні вищої освіти

на тему:

«Управління ресурсним потенціалом для забезпечення сталого розвитку підприємства»

Виконав: здобувач вищої освіти
на другому (магістерському) рівні
ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»
спеціальності 073 «Менеджмент»
групи МЕ-23М

_____ Олександр Анатолійович Сторожук
«11» грудня 2024 р.

Керівник: канд. екон. наук., доцент

_____ Олексій Васильович Заярнюк
«11» грудня 2024 р.

Рецензент: кандидат екон. наук., доцент

_____ Ольга Юріївна Коцюрба

м. Кропивницький – 2024 рік

Завідувачу кафедри ЕМКД
Тетяні РЯБОВОЛИК
Здобувач вищої освіти
на другому (магістерському) рівні
ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»
спеціальності 073 «Менеджмент»
Олександр Анатолійович Сторожук
(прізвище, ініціали, підпис)

ЗАЯВА

здобувача вищої освіти Олександра Анатолійовича Сторожука.

Даною заявою я підтверджую, що був проінформований про права та обов'язки здобувача вищої освіти Університету, про правила, що стосуються перевірки оригінальності кваліфікаційних робіт, викладеними в «Положенні про процедуру впровадження антиплагіатної системи у Центральноукраїнському національному технічному університеті».

Тому заявляю, що я згоден на обробку моїх письмових робіт у відповідності з антиплагіатними процедурами Університету, а також на архівування цих робіт в базу даних репозитарію згідно з антиплагіатними правилами і процедурами Університету.

Заявляю, що моя кваліфікаційна робота виконана самостійно і не містить елементів плагіату. Всі запозичення з друкованих та електронних інформаційних та літературних джерел мають відповідні посилання.

Я також свідомий того, що у випадку, якщо робота написана мною, за рішенням Комісії університету буде містити факти плагіату, це буде підставою для відмови в допуску роботи до захисту та застосування заходів дисциплінарної та академічної відповідальності, або, якщо коефіцієнт подібності буде перевищений, робота буде повернута на доопрацювання.

Робота для перевірки Університетом надається в друкованому та електронному варіанті. Електронна версія моєї роботи збігається (ідентична) з друкованою.

01.12.2024 р.

Підпис _____

* Під обробкою розуміється порівняння змісту роботи переданого на перевірку в Інтернет Систему для виявлення фактів запозичення, генерації Звіту Подібності та зберігання документів в базі даних для порівняння даних робіт з майбутніми роботами.

Завідувачу кафедри ЕМКД

Тетяні РЯБОВОЛИК

Здобувач вищої освіти

на другому (магістерському) рівні

ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»

спеціальності 073 «Менеджмент»

Олександр Анатолійович Сторожук

ЗАЯВА

Прошу затвердити тему кваліфікаційної роботи: «Управління ресурсним потенціалом для забезпечення сталого розвитку підприємства» за матеріалами практики на підприємстві ТОВ «КАПРО ОЙЛ».

«01» жовтня 2024 р.

(підпис здобувача)

ПОГОДЖЕНО:

Керівник кваліфікаційної роботи

Доцент кафедри ЕМКД, канд. екон. наук Заярнюк О.В.

«01» жовтня 2024 р.

(підпис керівника)

Центральноукраїнський національний технічний університет

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра економіки, менеджменту та комерційної діяльності

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент бізнес-організацій»

ЗАТВЕРДЖУЮ

завідувач кафедри ЕМКД

Тетяна РЯБОВОЛИК

«03» жовтня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ
Сторожука Олександра Анатолійовича**

1. Тема роботи: Управління ресурсним потенціалом для забезпечення сталого розвитку підприємства.
2. Керівник роботи: Заярнюк Олексій Васильович, канд. екон. наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
3. Строк подання роботи до захисту: 11.12.2024 р.
4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи:

Метою написання кваліфікаційної роботи є теоретичне дослідження та практичне удосконалення підходів до управління ресурсним потенціалом підприємства в контексті його сталого розвитку за теперішніх реалій.

Досягнення мети кваліфікаційної роботи супроводжувало виконання таких завдань: дослідити еволюцію концепцій управління ресурсним потенціалом підприємства; проаналізувати та прокласифікувати принципи управління ресурсним потенціалом підприємства харчової промисловості відповідно до цілей сталого розвитку (ЦСР); здійснити оцінку ефективності управління ресурсним потенціалом з позицій сталого розвитку підприємства на прикладі ТОВ «КАПРО ОЙЛ»; аргументувати та сформулювати напрями стратегічного розвитку управління ресурсним потенціалом підприємства; обґрунтувати ефективність підвищення використання інтелектуально-творчих ресурсів в

контексті нарощування ресурсного потенціалу підприємства; довести доцільність та запропонувати варіант впровадження штучного інтелекту в якості інструмента оптимізації ресурсів та розвитку сталості підприємства.

Розділ	Консультант	Підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
I. Теоретичні засади управління ресурсним потенціалом для забезпечення сталого розвитку підприємства	<u>Заярнюк О.В.</u>		
II. Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом з позицій сталого розвитку підприємства на прикладі ТОВ «КАПРО ОЙЛ»	<u>Заярнюк О.В.</u>		
III. Модернізація управління ресурсним потенціалом з метою забезпечення сталого розвитку підприємства	<u>Заярнюк О.В.</u>		

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Узагальнення матеріалів переддипломної практики	05.11.2024 р.	Виконано
2.	Огляд літературних джерел, узагальнення нормативних та законодавчих документів	13.11.2024 р.	Виконано
3.	Написання основного змісту кваліфікаційної роботи	05.12.2024 р.	Виконано
4.	Оформлення кваліфікаційної роботи	06.12.2024 р.	Виконано
5.	Отримання довідки про перевірку	10.12.2024 р.	
6.	Отримання відгуку наукового керівника	10.12.2024 р.	Виконано
7	Представлення кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності	11.12.2024 р.	Виконано

Дата видачі завдання

«03» жовтня 2024 р.

Підпис керівника _____

Заярнюк О.В.
(прізвище та ініціали)

Завдання прийнято до виконання

«03» жовтня 2024 р.

Підпис здобувача
вищої освіти _____

Сторожук О.А.
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Дослідження еволюції концепцій управління ресурсним потенціалом підприємства	7
1.2. Особливості, принципи і задачі управління ресурсним потенціалом підприємства харчової промисловості для досягнення сталого розвитку.....	12
1.3. Методичні підходи до оцінювання управління ресурсним потенціалом для забезпечення сталого розвитку підприємства	17
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ З ПОЗИЦІЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «КАПРО ОЙЛ»	23
2.1. Дослідження особливостей структури управління ресурсним потенціалом ТОВ «КАПРО ОЙЛ»	23
2.2. Діагностика результатів діяльності ТОВ «КАПРО ОЙЛ»	28
2.3. Аналіз сильних і слабких позицій системи управління ресурсним потенціалом для сталого розвитку ТОВ «КАПРО ОЙЛ».....	36
РОЗДІЛ 3. МОДЕРНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ З МЕТОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	41
3.1. Напрями стратегічного розвитку управління ресурсним потенціалом підприємства	41
3.2. Ефективність підвищення використання інтелектуально-творчих ресурсів в контексті нарощування ресурсного потенціалу підприємства.....	46
3.3. Впровадження штучного інтелекту як інструмента оптимізації ресурсів та розвитку сталості підприємства	53
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ.....	66

ВСТУП

Провідна ідея збереження ресурсів планети у вигляді концепції сталого розвитку має конкретні цілі, яких людству необхідно досягти в рамках цієї політики. Максими сталості стосуються таких глобальних питань, як: зниження бідності, подолання голоду та зміцнення здоров'я; розширення можливостей більшої кількості людей до освіти та гендерної рівності; сталість в управлінні водними ресурсами; активні дії щодо економічного розвитку та скорочення безробіття; керування безпекою в містах; протидія змінам клімату. Кожна з цих цілей передбачає ретельний план реалізації з постулатами щодо бажаних результатів у 2030 році. Успіх зазначеної концепції залежить від дотримання принципів забезпечення цілей сталості економіками країн світу загалом і кожним суб'єктом економіки окремо.

Такий погляд на окреслену проблему актуалізує своєчасність теми управління ресурсним потенціалом в контексті забезпечення сталого розвитку підприємства, яка досліджується в цій кваліфікаційній роботі під кутом зору теоретичної та практичної складової.

Вивчення різноаспектних питань управління комплексом ресурсів підприємства, а також забезпечення сталого розвитку висвітлюють в своїх роботах вчені: А. Мазур, О. Шаманська, Н. Фертас, С. Сардак, П. Шуканов, А. Шуканова, О. Риндюк, Г. Бойківська, В. Гава, С. Іщук, Н. Краснокутська, О. Добикіна, Т. Рябоволик, О. Заярнюк.

Попри вагомні результати досліджень науковців продовження наукових пошуків стосовно удосконалення управління ресурсним потенціалом для сталого розвитку українських підприємств залишаються злободенними.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне дослідження та практичне удосконалення підходів до управління ресурсним потенціалом підприємства в контексті його сталого розвитку за теперішніх реалій. Для реалізації цього задуму у кваліфікаційній роботі були поставлені та вирішені такі завдання:

-досліджено еволюцію концепцій управління ресурсним потенціалом

підприємства;

-проаналізовано та класифіковано принципи управління ресурсним потенціалом підприємства харчової промисловості відповідно до цілей сталого розвитку (ЦСР);

-здійснено оцінку ефективності управління ресурсним потенціалом з позицій сталого розвитку підприємства на прикладі ТОВ «КАПРО ОЙЛ»;

-аргументовано та сформульовано напрями стратегічного розвитку управління ресурсним потенціалом підприємства;

-обґрунтовано ефективність підвищення використання інтелектуально-творчих ресурсів в контексті нарощування ресурсного потенціалу підприємства;

-доведено доцільність та запропоновано варіант впровадження штучного інтелекту в якості інструмента оптимізації ресурсів та розвитку сталості підприємства.

Об'єкт дослідження – процес управління ресурсним потенціалом підприємства з метою забезпечення сталого розвитку підприємства.

Предмет дослідження – проблемні теоретичні та практичні питання управління ресурсним потенціалом підприємства в ракурсі сталості на поточному етапі розвитку економіки України.

Методи дослідження, застосовані у кваліфікаційній роботі. Історико-логічний та діалектичний метод – при дослідженні хронології розвитку концепцій управління ресурсним потенціалом підприємства та дослідження протиріч, що спостерігалися в процесі еволюції цих концепцій; метод контент-аналізу та класифікації при вивченні принципів управління ресурсним потенціалом підприємства харчової промисловості у взаємозв'язку із цілями сталого розвитку (ЦСР); економічного аналізу, систематизації, експертної думки, порівняння, графічний – під час аналізу ефективності управління ресурсним потенціалом ТОВ «КАПРО ОЙЛ»; метод структурно-функціонального аналізу для аргументування та формулювання напрямів стратегічного розвитку управління ресурсним потенціалом підприємства;

метод бенчмаркінгу та експертних оцінок при обґрунтуванні ефективності підвищення використання інтелектуально-творчих ресурсів підприємства; метод техніко-економічного обґрунтування в процесі вибору варіанта впровадження штучного інтелекту для оптимізації ресурсів та розвитку сталості підприємства.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є фахові публікації з тематики управління ресурсним потенціалом та сталим розвитком підприємства, звітність ТОВ «КАПРО ОЙЛ», матеріали наукових конференцій, навчальні посібники, монографії.

Наукова новизна роботи:

-удосконалено обґрунтування ефективності підвищення використання інтелектуально-творчих ресурсів підприємства на основі маркетингового управління з виділенням п'яти модулів: 1). управління науково-дослідними, експериментальними роботами та технологічними інноваціями; 2). управління інноваційно-творчим потенціалом і професійним розвитком працівників; 3). управління внутрішньою і зовнішньою інформацією та бізнес-комунікаціями; 4). управління портфелем прав на інтелектуально-творчі ресурси; 5). управління комерціалізацією інтелектуально-творчих ресурсів;

-удосконалено підходи до застосування практики штучного інтелекту як інструмента оптимізації ресурсів та розвитку сталості підприємства на базі економічного обґрунтування його ефективності.

Практична значимість роботи – в тому, що обґрунтовані та викладені пропозиції можуть бути використані у діяльності підприємств для досягнення сталого розвитку через оптимальне управління ресурсами.

Автором опубліковані тези доповіді на VII Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України» на тему: «Інтеграція новітніх навичок персоналу у бізнес-процеси для забезпечення сталого розвитку підприємства».

Обсяг кваліфікаційної роботи – 65 сторінок. Структура: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел із 45 пунктів та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Дослідження еволюції концепцій управління ресурсним потенціалом підприємства

Одним з визначальних чинників посилення позитивних тенденцій у соціально-економічному сталому розвитку будь-якого підприємства є забезпечення стійкого економічного зростання на основі раціонального та ефективного використання його ресурсного потенціалу. В умовах суворих обмежень, які диктує в Україні воєнний стан, потенціал внутрішніх можливостей підприємства потрібно розглядати як базове джерело для його подальшого розвитку. Науковий підхід до аналізу поняття ресурсного потенціалу потребує узагальнення теоретичних підходів, які не лише комплексно відображають специфіку цього об'єкта, але й слугують інструментом для його поглибленого вивчення.

Умови для творення і конкурентна юрисдикція є тими зовнішніми чинниками, що спонукають розкривати потенціал ресурсів підприємства якомога повніше. Детермінація ресурсного потенціалу з'явилася у економічній науці ще 1970-1980-х роки. Аналіз сучасних наукових джерел показав різноспрямованість дискусій науковців навколо тлумачення цього явища. В табл. 1.1 нами зібрані деякі яскраві думки українських науковців стосовно означення поняття ресурсного потенціалу.

Підкреслимо, що за умов, коли деякі автори визначають сутність ресурсного потенціалу як набір можливостей підприємства, вони акцентують увагу на тому, що підприємство спроможне реалізувати свою виробничу функцію. Тобто об'єктивно зміщується фокус на поняття «ресурси» із поняття «потенціал», проте, на наш погляд, ресурси можуть перебувати не залежно від підприємства, існувати, на ринку ресурсів, а потенціал – безпосередньо у

просторі середовища підприємства і є його частиною, яку можна використовувати так чи інакше, продуктивно чи контрпродуктивно, раціонально чи навпаки, ефективно чи без суттєвого ефекту.

Таблиця 1.1. – Підходи до визначення поняття «ресурсний потенціал підприємства»

Автори	Визначення поняття
В. Гава (2004 рік)	«Ресурсний потенціал – сукупність наявних ресурсів підприємства» [5]
С. Іщук (2006 рік)	«Виробничий потенціал промислового підприємства – це складна, організована, динамічна система, яка формується з множини елементів, що перебувають у взаємозв’язку та взаємодії і виконують різні функції в процесі виготовлення продукції необхідної якості та в терміни, визначені ринком» [15].
О. Добикіна (2007 рік)	«Сукупність ресурсів (трудових, матеріальних, технічних, фінансових, інноваційних), навичок і можливостей керівників, фахівців та інших категорій виробничого персоналу для виконання робіт (послуг), одержання максимального доходу або прибутку і забезпечення функціонування й розвитку підприємства» [29]
Н. Касьянова, Д. Солоха, В. Морева та інші (2012 рік)	«Ресурсний потенціал – можливості, сили, запаси та засоби, які можуть бути використані, або як рівень потужності у будь-якому відношенні, сукупність засобів, необхідних для будь-чого» [30, с. 7]
А. Мазур, О. Шаманська (2013 рік)	Сутність ресурсного потенціалу визначено «...і як джерела інвестицій, які визначаються через: по-перше, власні накопичені засоби (прибуток, амортизаційні відрахування); по-друге, державні кредити (пільгові та непільгові); по-третє, державні безповоротні вкладення; по-четверте, кредити комерційних банків та інших фінансових структур і, по-п’яте, продаж своїх акцій фізичним і, частково, юридичним особам» [23]
Г. Бойківська (2016 рік)	Виробничий потенціал – це «сукупність вартісних і натурально-речовинних елементів, а також людського капіталу виробничого підприємства, яка виражається в потенційних можливостях забезпечити високоефективне виробництво, переробку, зберігання, транспортування та реалізацію продукції певного складу, технічного рівня та якості в необхідних обсягах для задоволення потреб ринку» [4]
Н. Фертас (2019 рік)	«Ресурсний потенціал підприємства – це сукупність матеріальних, нематеріальних, трудових, фінансових ресурсів, що є в наявності та які гіпотетично можливі до реального залучення, котрі використовуються та будуть використовуватися з метою досягнення поточних та стратегічних цілей підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та ефективності діяльності» [37]

Джерело: [30; 29; 37; 5; 15; 23; 4]

Аналізуючи думки різних українських вчених стосовно визначення категорії «ресурсний потенціал», можна зробити висновок про те, що це складна багатоаспектна специфічна економічна категорія, яка передбачає розгалужену класифікацію, складні зв'язки між обсягами, складом доступних підприємству ресурсів, способом їх об'єднання та трансформації у продукт чи послугу та обов'язковим досягненням економічного, соціального екологічного, інноваційного ефекту від діяльності підприємства.

У нових реаліях, яке генерує високотехнологічне середовище з новими цифровими та інформаційно-комунікаційними можливостями, важливо урахувувати швидкість реагування підприємства на появу таких новинок і включення їх у свою роботу для досягнення довгострокових цілей і реалізації стратегії в обставинах невизначеності, непередбачуваності та ризику. Додавши компонент інноваційної спроможності, організаційної культури, мотивації персоналу до набуття новітніх компетенцій, стратегічного партнерства з науково-освітніми установами, можна підкреслити істотність спроможності підприємства використовувати внутрішні ресурси і зовнішні з якомога більшою користю та економічною віддачею.

Таким чином, авторське визначення поняття ресурсного потенціалу підприємства звучить так: ресурсний потенціал підприємства – це його здатність мобілізувати матеріальні, технологічні, інформаційні, людські, фінансові ресурси, знаннєві та підприємницькі компетенції, адаптивність до високотурбулентного середовища, інноваційний підхід і організаційну культуру з метою досягнення стратегічних цілей та забезпечення сталого розвитку.

Окремо потрібно звернути увагу на фінансову складову потенціалу підприємства для акумулювання та підтримання потрібного рівня фінансової стійкості, балансу та ліквідності, оптимізацію вхідних та вихідних грошових потоків, нарощення економічного та соціального капіталу для зміцнення конкурентоспроможності.

На нашу думку, безальтернативно важливо у світі нової реальності

розглядати ресурсний потенціал підприємства через призму моделі світу, яку сучасні філософи скомпонували у акронімі RUPT (Rapid – швидкий, Uncertain – невизначений, Paradoxical – парадоксальний, Tangled – заплутаний) [44].

Швидкість (Rapid) передбачає ті обставини, в яких підприємству важливо володіти ресурсами (технологіями, що маневрено переналаштовуються; персоналом, який здатний швидко навчатися новим навичкам), які дозволяють невідкладно пристосовуватися до нових умов. Вкладення фінансового капіталу у сучасні системи комунікацій, штучний інтелект, цифрові технології і швидкий доступ до інформації створюють додаткові можливості для сталого розвитку.

Невизначеність (Uncertain) спонукає до врахування того, що деякі ресурси у певний момент часу стають менш ефективними, або ж навпаки, набувають додаткової цінності в нових обставинах. Тому резервування частини фінансових ресурсів має стати способом пом'якшення ризику втрати частини ресурсів, а людські ресурси мають бути функціональними, персонал – здатним швидко опановувати нові технології та методики роботи.

Парадоксальність (Paradoxical) часто викликає конфлікти між потребою блиц-реагування на зміни і зберігання стабільності. Моніторинг настрою колективу, особливо в умовах воєнного стану, може показати наявність ступору (презентаїзм, абсентеїзм) і відмову від модернізаційних змін підприємства через відчуття їх непотрібності і невчасності. Тому управління ресурсами має враховувати рівновагу між довгостроковими вкладеннями в стабільні ресурси (наприклад, інфраструктуру, виробничі технологічні ресурси, цінні кадри) і короткостроковими спрямуваннями коштів у швидко змінювані активи (інформаційні технології, короткочасні проекти). Парадоксальні ситуації можуть вимагати одночасного розвитку інноваційного потенціалу підприємства і збереження стабільних процесів. Велика роль у цьому відводиться HR-менеджменту: якщо на підприємстві відбуваються трансформації, які зачіпають конкретних фахівців, HR-менеджеру важливо розуміти, через що проходить людина і спрямувати зусилля на допомогу їй.

Ознака заплутаності (Tangled) незліченності процесів та зв'язків передбачає необхідність лавірувати в багатьох екосистемах, що змушує підприємство враховувати взаємозв'язки між різними ресурсами та їх взаємовплив. Наприклад, зміни, що відбуваються в одному структурному підрозділі, можуть мати далекосяжні наслідки для інших підрозділів підприємства. Важливо розглядати ресурсний потенціал як систему, в якій кожен ресурс впливає на інші, і бути готовим до ефективного управління цими складними зв'язками. Зрештою, здатність орієнтуватися в заплутаних зв'язках різних екосистем і використовувати труднощі в якості каталізатора позитивних змін є однією з найперших умов забезпечення сталого розвитку.

Отже, швидка адаптація підприємства до нових умов забезпечується інвестиціями в сучасні технології, гнучкі ресурси та висококваліфікований і мотивований до розвитку персонал, управління ресурсним потенціалом підприємства має балансувати між інвестиціями у стабільні активи та гнучкі короткострокові проекти, враховуючи настрої колективу, особливо в умовах воєнного стану. Важлива роль HR-менеджменту полягає в підтримці фахівців під час змін і стимулюванні інновацій без руйнувань стабільності робочих процесів, а складні виклики слід сприймати як полярності, які потребують врівноваження ресурсів для ефективної роботи підприємства у короткостроковій та довгостроковій перспективі.

Розвиток інтелектуально-творчого потенціалу працівників є ключовим фактором сталого розвитку підприємства, оскільки він сприяє інноваціям та формуванню конкурентних переваг підприємства. Формування гармонійно розвиненої особистості з акцентом на когнітивні, мотиваційні та емоційні компоненти дозволяє ефективніше вирішувати складні завдання і підвищувати інноваційність і стійкість підприємства. Постійна підтримка творчого мислення та професійного зростання працівників забезпечує довготривалу стабільність і розвиток підприємства в умовах динамічного середовища. Сукупно такий підхід сприяє успішному сталому розвитку підприємства.

1.2. Особливості, принципи і задачі управління ресурсним потенціалом підприємства харчової промисловості для досягнення сталого розвитку

Продуктивне та розумне використання ресурсного потенціалу має істотну значущість для підприємств харчової промисловості, особливо в умовах воєнного стану, коли зростає потреба в оптимізації витрат та максимально ефективному використанні всіх доступних ресурсів. Для підприємства харчової промисловості важливим є необхідність регулярного оцінювання потреб у сировині, оптимізація енергоспоживання, чітке планування процесів виробництва, раціональне управління відходами, оптимізація ланцюгів постачання та прогнозування потреб у сировині.

Сталий розвиток світового масштабу ґрунтується на сталому розвитку всіх країн світу, їх розвиток своєю чергою забезпечується сталим розвитком суб'єктів економіки країн. Сімнадцять цілей сталого розвитку (ЦСР), які у 2015 році ухвалили всі 193 члени ООН є орієнтиром для нового світу [41].

Підприємства харчової промисловості мають специфічні риси, зокрема, сезонність виробництва через природно-кліматичну залежність вирощування сільськогосподарських культур, короткий термін зберігання продуктів і обмеження стосовно строків продажу, жорсткі стандарти безпеки та якості, чутливість до ринкових змін, високий рівень автоматизації, складна логістика, високий ступінь стандартизації, особливі вимоги до пакування, залежність від сировини постійне уведення інновацій щодо рецептур, пакування, реклами.

Виходячи з цих позицій, управління ресурсним потенціалом підприємства харчової промисловості для сталого розвитку вимагає поєднання заходів, які включають ефективне використання усіх ресурсів, соціальну відповідальність, екологічну сталість і деякою мірою агропропаганду. Основні принципи такого управління можна узагальнити у вигляді табл. 1.2, а визначення «вузьких місць» у процесі господарювання підприємства харчової промисловості дає доступ до пояснення напрямків

вдосконалення процесів ресурсозбереження та ощадливості.

Таблиця 1.2. – Принципи управління ресурсним потенціалом підприємства харчової промисловості у відповідності із цілями сталого розвитку (ЦСР)

Принцип	ЦСР*
Раціональне використання сировини та матеріалів	Ціль 2, 3, 12
Енергозбереження	Ціль 12
Оптимізація водоспоживання	Ціль 12
Якість і безпека продукції	Ціль 2, 3
Доступність продуктів	Ціль 2, 3
Здорова харчова продукція	Ціль 3
Зменшення обсягів харчових відходів	Ціль 12
Зменшення упаковки та вибір екологічних матеріалів	Ціль 12
Зворотна логістика та утилізація відходів	Ціль 12
Інвестування в інноваційні технології	Ціль 12
Використання органічних і біорозкладних матеріалів	Ціль 12
Впровадження циркулярної економіки	Ціль 8, 12
Просвітницькі програми для споживачів	Ціль 2, 3, 8, 12
Партнерство з місцевими громадами і міжнародними організаціями	Ціль 2, 3, 8, 12
Альянси із добросовісними постачальниками	Ціль 8, 12
Інвестування в людський капітал, розвиток і мотивацію	Ціль 8
Створення гідних умов для роботи	Ціль 8

*Цілі сталого розвитку ООН: подолання голоду (Ціль 2), зміцнення здоров'я (Ціль 3), гідна праця та економічне зростання (8), відповідальне споживання і виробництво (Ціль 12)

Джерело: складено автором за [4; 5; 15; 20; 32; 41]

Таким чином, принципами діяльності підприємств харчової промисловості є зниження втрат на всіх етапах виробництва та логістики, впровадження енергоефективних технологій та водозбереження для

зменшення впливу на довкілля, а також соціальна відповідальність та підтримка здоров'я через забезпечення високих стандартів якості та безпеки харчових продуктів, доступність продукції для подолання голоду та розробка здорових харчових продуктів для підтримки здоров'я населення. Виготовлення доступних за ціною продуктів для подолання голоду, зокрема, у партнерстві з місцевими громадами та організаціями, які підтримують соціальний захист малозабезпечених верств населення. Практика повернення використаної упаковки, вторинної переробки і правильної утилізації залишків сприяє досягненню цілі відповідального споживання. Просвітницькі програми, що несуть інформаційний заклик до важливості відповідального споживання і скорочення відходів, особливо з акцентом на проблеми продовольчої безпеки.

Перед тим, як розкрити основні задачі управління ресурсним потенціалом суб'єкта господарювання, який функціонує в галузі харчової промисловості, потрібно наголосити, що чітко сформульована стратегія є запорукою рішучих дій такого підприємства у питанні пристосування до змін зовнішнього середовища. Для забезпечення сталого розвитку підприємства харчової промисловості впроваджують структурні зміни, перехід на енергоощадні технології, практикують культурні трансформації, підвищують обізнаність своїх працівників про важливість стійкості. У час і клімат інтенсивної ековідповідальної риторики це є особливо цінним.

Децентралізоване управління та самоконтроль сприяють утворенню мікроспільнот, де окремі підрозділи зосереджуються на створенні цінності для споживачів, що дозволяє швидше відмічати потреби ринку та створювати новий асортимент продукції. Окремий бюджет для забезпечення стійкості дає змогу підприємству терміново реагувати на загрози, такі як перебої у постачанні сировини, технологічні перебої або зміни в законодавстві. Резервний бюджет урятує процеси закупівлі необхідних сировинних запасів у разі перебоїв із постачальниками, допоможе профінансувати заходи, спрямовані на швидке відновлення виробничих ліній та підтримку співробітників, задіяних в нових технологічних процесах під час кризи.

Таблиця із узагальненням завдань стосовно підприємств харчової промисловості для сталого розвитку в контексті управління ресурсним потенціалом наводиться під номером 1.3.

Таблиця 1.3. – Задачі управління ресурсним потенціалом підприємства харчової промисловості в контексті досягнення сталого розвитку

Завдання	Зміст завдання
Оптимізація використання ресурсів	
Сировина для виробництва	Мінімізація відходів, використання місцевої сировини, перехід на органічне та біологічне виробництво, розвиток замкнутих циклів.
Енергія	Зменшення енергоспоживання за рахунок енергоефективних технологій, використання відновлюваних джерел енергії (сонячна, вітряна, біогаз).
Вода	Зменшення споживання води, повторне використання очищеної води, впровадження систем замкнутого водопостачання.
Зменшення впливу на навколишнє середовище	
Викиди	Зменшення викидів парникових газів, шкідливих речовин в атмосферу, воду та ґрунт.
Відходи	Сортування та переробка відходів, мінімізація утворення відходів.
Екозабруднення	Запобігання забрудненню ґрунтів, водних ресурсів та повітря.
Шумове забруднення	Створення шумозахисних бар'єрів та інвестиції в безшумні або малошумні технології для захисту місцевої фауни і комфорту людей
Соціальна відповідальність	
Працівники	Створення безпечних умов праці, забезпечення справедливої оплати праці, розвиток соціальних програм для працівників.
Співтовариство	Підтримка місцевих громад, розвиток партнерств з іншими підприємствами та організаціями.
Споживачі	Забезпечення прозорості виробництва, виробництво якісної та безпечної продукції, інформування споживачів про екологічні аспекти продукції.
Інновації та розвиток	
Технології	Впровадження нових технологій, що дозволяють ефективніше використовувати ресурси та зменшувати негативний вплив на довкілля.
Продукти	Розробка нових продуктів з використанням натуральних інгредієнтів, зменшення кількості консервантів та штучних добавок.
Управління	Впровадження систем управління якістю та екологічним менеджментом.

Джерело: узагальнено автором за [7; 9; 12; 24]

Крім важливих перелічених задач, потрібно підкреслити

перспективність задач щодо зменшення карбонового сліду у всьому життєвому циклі продукції, доцільність здійснення аналізу життєвого циклу продукції для виявлення етапів з найбільшим екологічним навантаженням, таких як сировинна база, виробництво, логістика та утилізація. Вкрай потрібним уже зараз є скорочення вуглецевого сліду не тільки на етапі виробництва, але й шляхом оптимізації всіх процесів від отримання сировини до доставки кінцевому споживачу та утилізації упаковки. Дійсно, підприємства харчової промисловості стикаються з унікальними викликами, такими як сезонність виробництва, обмеженість терміну придатності продукції, дотримання жорстких стандартів якості та складна логістика. Враховуючи сучасні геополітичні ризики та тенденції до фрагментації ринку, харчова промисловість повинна адаптувати свої продукти до регіональних смаків та потреб. Інновації підприємств харчової промисловості можуть зосереджуватися на розвитку продуктів, які враховують місцеві традиції споживання та особливості ринку, що дозволить швидше завоювати довіру споживачів і зменшити залежність від імпорту.

Відзначимо також, що інновації мають бути простими для розуміння та цінними для споживача. У харчовій промисловості це можуть бути продукти з покращеним складом, збалансованим вмістом поживних речовин та екологічно чистими інгредієнтами. Водночас важливо уникати складних та надмірно дорогих технологій, якщо вони не додають реальної цінності для кінцевого споживача. Інновації у переробці відходів, до прикладу, для перетворення відходів на корм для тварин, біогаз або компост, щоб створити додаткові джерела доходу. Підприємства також застосувати модель оренди для дорогого устаткування, наприклад, для кавомашин, печей або міксерів.

Тривала оренда холодильників або заморожувальних систем із регулярним обслуговуванням та модернізацією може бути вигідною для торгових точок, щоб пропонувати якісніший продукт і оптимізувати витрати на енергію та обслуговування, що є особливо важливим у харчовій галузі.

1.3. Методичні підходи до оцінювання управління ресурсним потенціалом для забезпечення сталого розвитку підприємства

Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства для забезпечення сталого розвитку є важливим етапом в ланцюзі процесів досягнення його стійкого розвитку. На сучасному етапі існують кілька підходів до оцінки цієї ефективності. Перший в черзі, який варто розглянути – це системний підхід, що передбачає комплексне дослідження взаємозв'язків між різними елементами системи підприємства та їх впливу на загальний результат діяльності. Такий підхід дозволяє виявити резерви для підвищення ефективності використання ресурсів, зменшення негативного впливу на довкілля та забезпечення сталого розвитку підприємства.

У системному підході до управління ресурсами менеджмент-рішення приймаються з огляду на загальну мету та потребу у сталому розвитку. Це має сенс, оскільки, коли люди колегіально формулюють свої цілі і відповідають на питання, що потребує змін в середовищі підприємства, вони ясно усвідомлюють фінальну мету. Це формує колективну відповідальність не лише за досягнення стратегічної мети, а й за оптимальне використання усіх ресурсів підприємства (матеріальних, часових, грошових), що є базовою умовою руху траєкторією сталого розвитку.

У табл. 1.4 представлені етапи системного підходу до оцінки ефективності управління ресурсним потенціалом, їх зміст, головні дії і можливі інструменти його реалізації. Потрібно зауважити, що до початку роботи із застосуванням системного підходу, доцільно виділити ключові елементи системи управління ресурсним потенціалом (виробничо-технологічні процеси, логістичні ланцюжки, систему мотивування персоналу, систему екологічного менеджменту), описати і вибрати кількісні та якісні показники для подальшого аналізу. Безумовною перевагою системного підходу до управління ресурсами є комплексність, оскільки планується, аналізується і оцінюється уся система в цілому, а не окремі відірвані елементи.

Таблиця 1.4. – Етапи, дії та можливі інструменти реалізації системного підходу в оцінці ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства

Етап системного підходу	Суть етапу	Дії	Можливі інструменти реалізації
Підготовка	Формування бази для оцінки	Окреслення мети, призначення аналітиків, підбір елементів системи	Матриця SWOT, діаграми взаємозв'язків, анкетування персоналу
Аналіз	Визначення домінантних джерел даних, їх збір та обробка	Вибір показників ефективності, формування бази даних, аналіз	Бази даних, програмне забезпечення для бізнес-аналітики (Excel, Power BI), статистичні методи
Оцінка	Співставлення фактичних і планових показників	Порівняння показників, виявлення причин і винуватців відхилень, об'єктивних причин	Бенчмаркінг, аналіз причин відхилень, контролінг, балансування, аудит (кадровий, соціальний)
Проектування рекомендацій	Формулювання заходів для покращення	Розробка рекомендацій, плану заходів, мотиваційних механізмів	Методи мозкового штурму, матриця пріоритетності, інструменти мотивації
Впровадження та моніторинг	Реалізація змін та контроль результатів	Впровадження рекомендацій, моніторинг ефективності	Системи контролю (фінансового, організаційного), звітність

Джерело: узагальнено автором за [17; 23; 29; 30; 37]

Метод факторного аналізу націлений віднайти саме ті чинники, що впливають найбільше чи найменше на ефективність використання ресурсного потенціалу, пошук слабких місць в управлінні ресурсами та оптимізацію їх використання шляхом коригування тих чи інших показників. Наприклад, аналіз на сировину повинен передбачати три складові: аналіз вартості, якості,

кількості (для виявлення понаднормового витрачання за обсягом). В аналізі має бути присутньою оцінка всіх постачальників, з якими підприємство має ділові контакти. В розрізі постачальників досліджується вигода від співробітництва з кожним з них: якісна сировина чи трапляються випадки постачання сировини неналежної якості, конкурентна ціна чи вища за ринкову, умови постачання передбачають відстрочку платежу чи постачальник вимагає авансу. Затим аналізується енерго- та водоспоживання, проводиться аналіз утворення відходів, та дослідження рентабельності кожного продукту, що продукується підприємством на основі витрат і доходів.

Доцільним та практично цінним є також метод аналізу ефективності витрат та результатів (вигід) (Cost-Benefit Analysis, CBA). В межах цього підходу оцінюються витрати на управління ресурсами в порівнянні з отриманими кінцевими результатами, щоб з'ясувати, наскільки доцільними є інвестиції у розвиток ресурсного потенціалу. Враховуються як прямі фінансові витрати, так і можливі соціальні, корпоративно-репутаційні та екологічні вигоди, особливо важливі для сталого розвитку.

Окремо потрібно зазначити доцільність таргет-костингу (target-costing) в контексті сталого розвитку та ефективного управління ресурсним потенціалом, що сприяє оптимальному плануванню витрат, а також використанню ресурсів з мінімальним впливом на довкілля та максимальною стійкістю. Алгоритм таргет-костингу такий: визначення ринкової ціни з урахуванням екологічних тенденцій, накреслення цільової собівартості з урахуванням екологічних витрат з урахуванням оптимізації ланцюгів поставок з точки зору екологічності, планування витрат на стале виробництво із залученням smart-підходу до управління відходами та залучення вторинних ресурсів, інновації в дизайні та виробництві з розробкою модульних компонентів, які полегшують складання, розбирання і подальшу переробку упаковки, безперервний моніторинг та коригування у відповідності до новітніх екологічних стандартів. Таргет-костинг у поєднанні зі сталим розвитком допомагає бізнесу досягати компромісу, тобто одночасно

відповідати екологічним вимогам та залишатися економічно ефективним.

Підхід під назвою «баланс інтересів» (Stakeholder Balance Approach) реалізується з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін – власників, інвесторів, працівників, менеджерів, клієнтів, постачальників, громади. Контрибуційна модель діяльності підприємств харчової промисловості (коли підприємство долучається до окремих відкритих проєктів) є унікальним способом сприяти сталому розвитку без необхідності радикально змінювати внутрішні виробничі процеси. Відповідно до цієї моделі, підприємство може підтримувати досягнення цілей сталого розвитку через різноманітні форми зовнішньої співпраці, інвестуючи у проєкти, ініціативи та стартапи, спрямовані на захист довкілля та здоров'я споживачів. Наприклад, виробник маргаринів чи харчових жирів може стати співзасновником або інвестором у стартап, який займається виробництвом зеленої енергії для харчової галузі. Такий проєкт може включати розвиток сонячних електростанцій, систем вітряної генерації чи біогазових установок, що забезпечать енергетичні потреби харчових підприємств без шкоди для довкілля. Інший вектор – волонтерська діяльність у сфері екологічної освіти. Підприємство харчової промисловості може підтримувати програми для студентської молоді чи школярів, спрямовані на популяризацію раціонального використання ресурсів, збереження біорізноманіття і принципів сталого розвитку. Зокрема, фінансування освітніх ініціатив і грантів на дослідження у галузі екології та штучного інтелекту, енергетики, стійкості до змін клімату та запобігання руйнівних природних катаклізмів, агроекологічних технологій сприятиме формуванню екологічно свідомого покоління споживачів та майбутніх фахівців. Загалом такий підхід буде забезпечувати гармонійний безконфліктний розвиток підприємства, пом'якшуючи ризики, пов'язані з недооцінкою інтересів певних груп стейкхолдерів.

Екологічний підхід (Green Management) передбачає розрахунок та аналіз показників екологічної ефективності, такі як обсяг викидів, енергоефективність, ефективність використання природних ресурсів тощо.

Ідейною платформою цього підходу є суб'єктоцентричний підхід, що означає зміщення акценту на інтереси зацікавлених осіб (стейкхолдерів), таких як співробітники, місцеві громади, екологічні організації, державні органи та інвестори. До прикладу, підприємство зобов'язується зменшувати викиди вуглецю відповідно до потреб і вимог стейкхолдерів, таких як екологічні організації та місцеві громади, і активно залучає їх до прийняття рішень у сфері екологічного управління. Це сприяє інтеграції інтересів стейкхолдерів у внутрішню стратегію Green Management.

Щоб забезпечити реалізацію Green Management, можна залучити фінансування у рамках контрибутивної моделі публічно-приватного партнерства. Наприклад, державні органи, неурядові організації та підприємства можуть спільно інвестувати в екологічні проекти.

Інтегрована звітність (Integrated Reporting, IR) стає у нагоді для підприємства харчової промисловості, коли потрібно висвітлити різні аспекти своєї діяльності для оцінки ефективності й сталого розвитку. У межах такого підходу для підприємства, яке розташоване в Україні, функціонує в умовах воєнного стану, інтегрована звітність набуває особливого значення, вона забезпечує прозорість та підкреслює стійкість бізнесу. Підприємство може акцентувати увагу на таких вирішальних аспектах: антикризові фінансові показники, енергетична трансформація, соціальна підтримка та кадрові ініціативи, локальні проекти для сталого розвитку (рис. 1.1).

У воєнний час вирішальним для підприємства є оприлюднення показників, які свідчать про раціональне використання фінансових ресурсів, оптимальне управління витратами, збереження або відновлення виробництва в кризових умовах. У зв'язку із стабілізаційними відключеннями електроенергії підприємство має підкреслювати свої заходи для забезпечення стабільності за допомогою використання у виробництві резервних джерел енергії (генератори, акумуляторні станції, сонячні панелі), зменшення енергоспоживання шляхом модернізації виробничого обладнання.

Соціальна підтримка та кадрові ініціативи стосується питань врахування

потреб своїх стосовно забезпечення гідних умов праці, навіть у складних обставинах, інвестування ресурсів у навчання співробітників для опанування нових функцій, участі у гуманітарних ініціативах, наприклад, постачання продуктів для ЗСУ, волонтерства, донорства крові.

Попри економічну кризу роботодавці повинні дбати про індивідуальні плани розвитку своїх працівників (Personal Development Plan), при цьому варто давати можливість працівникам самостійно прописувати драфт PDP на основі самоаналізу своїх чеснот і слабких сторін. Вирішальним питанням є урахування кар'єрних амбіцій працівника, розуміння, як його розвиток може сприяти загальному успіху підприємства.



Рисунок 1.1 – Складові інтегрованого звіту підприємства про досягнення показників сталого розвитку

Джерело: складено автором за [24; 35; 39; 41]

У поточній ситуації українським підприємствам варто акцентувати перед суспільством внесок у місцеву економіку та екологію, зокрема це стосується аспектів підтримка українських постачальників сировини, мінімізації відходів виробництва, продукування товарів, які відповідають новим умовам, наприклад, із тривалим терміном зберігання, більш економічним варіантам продукції чи покращеною логістикою.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ З ПОЗИЦІЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «КАПРО ОЙЛ»

2.1. Дослідження особливостей структури управління ресурсним потенціалом ТОВ «КАПРО ОЙЛ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «КАПРО ОЙЛ» розпочало свою господарську діяльність у 2009 році. В Кіровоградській області зазначене підприємство відіграє помітну роль у розвитку харчової промисловості і з погляду бюджетоутворення є одним із провідних. Для економічного забезпечення діяльності підприємства за рахунок внеску учасників був створений статутний капітал у розмірі 1 млн 259 тис. грн. Як зазначено у документах підприємства, обсяг статутного капіталу стовідсотково внесений грошовими коштами. Юридична адреса, за якою зареєстроване підприємство: м. Кропивницький, проспект Промисловий, 14.

Підприємство ТОВ «КАПРО ОЙЛ» спеціалізується на виробництві рослинних жирів і олій. Виробнича потужність становить 300 т. готової продукції на добу. Новітні технології, власне виробництво та постійне підвищення якості продукції, дозволяють підприємству здійснювати випуск високоякісних та економічно доцільних жирів. До складу асортименту продукції входять замітники молочного жиру «КАПРОМІЛК», кулінарні жири під назвою «КАПРО», кондитерські жири «КАПРО-ЕКСТРА», замітники какао-масла «КАПРОЛАД».

На підприємстві ТОВ «КАПРО ОЙЛ» функціонує сучасна система контролю якості продукції. З цією метою у свій час були інвестовані кошти у передове найновіше лабораторне обладнання, актуальні методи контролю і використання європейських стандартів контролю якості. Вдодовж інтегрованого виробничого ланцюжка на вході контроль сировини

проводиться з використанням 27 критеріїв контролю і на кожному технологічному процесі контролюється до 30 точок.

Основна продукція, яка продукується підприємством, охоплює жир кондитерський, який є основою для виробництва кондитерських виробів (цукерок, мафінів, вафельних начинок, листового тіста і печива); заміник молочного жиру є базою для заміни молочного жиру у виробництві соусів, спредів, сиру, протеїнових снєків, згущеного молока, сметани; кулінарний жир використовується для приготування стабільної та довговічної начинки, фритюру, а також виробництва печива; саломас є основою для виробництва високоякісних маргаринів (м'яких і столових маргаринів-монолітів).

ТОВ «КАПРО ОЙЛ» дотримується екологічного законодавства України, сплачуючи екологічний податок та здійснюючи витрати на природоохоронні заходи. За всю історію діяльності підприємства штрафи та пеня за порушення екологічних вимог не нараховувались, що є суттєвим показником з позицій сталості розвитку та соціально відповідальної поведінки.

Персонал підприємства – це його стратегічний ресурс. Розподіл працівників-управлінців за статтю та професійними категоріями станом на кінець 2023 року наведено на рис. 2.1.

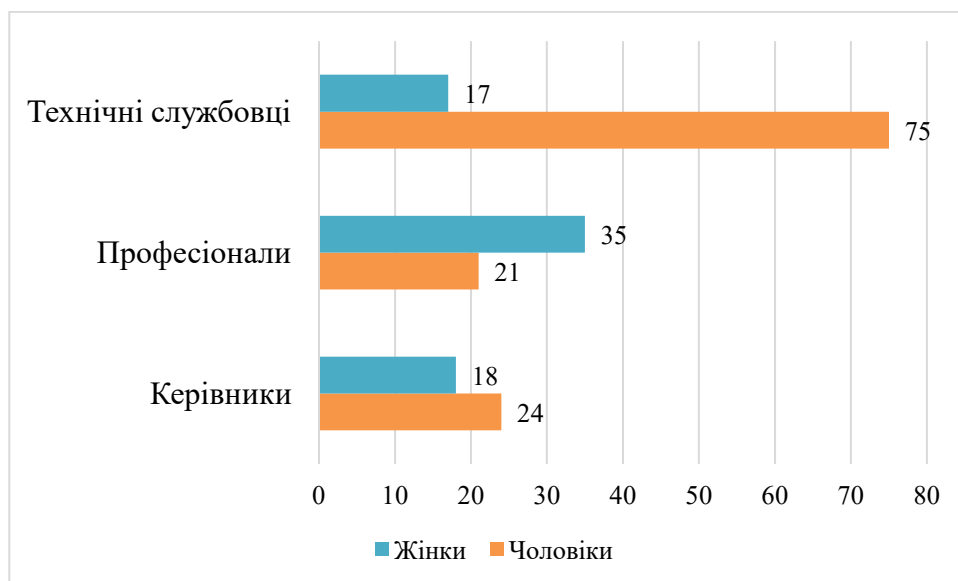


Рисунок 2.1 – Кількісний склад управлінського персоналу ТОВ «КАПРО ОЙЛ», осіб

Джерело: побудовано автором за матеріалами публічної звітності (Додаток А)

Саме керівники та спеціалісти за теперішніх обставин відчувають найбільший тиск швидкозмінного зовнішнього середовища. Для забезпечення успішності діяльності та сталості підприємства вони постійно поліпшують метакогнітивні навички, навчаються новітнім методам та інструментам управління у ситуаціях тотальної дезорганізації та непрогнозованості зовнішнього бізнес-середовища.

Як можна відмітити, серед керівників переважають чоловіки (24 особи), жінок – 18 осіб. У категорії професіоналів кількісно переважають жінки (35 осіб), чоловіків – 21 особа. У категорії технічних службовців спостерігається найбільша кількісна перевага чоловіків над жінками: чоловіків – 75 осіб, жінок – 17. Гендерні диспропорції в кожній із груп професійної зайнятості обумовлені специфікою виробничої діяльності підприємства.

В організаційному забезпеченні діяльності підприємства вирішальне значення має система управління персоналом. Кадрова політика досліджуваного підприємства має певні особливості. Так, управління персоналом здійснюється через цілеспрямоване формування щомісячного кадрового резерву, що забезпечує безперервність виробничого процесу. Для працівників виробничих підрозділів передбачена програма адаптації, яка включає кваліфіковане навчання та стажування протягом 15 змін, що сприяє ефективній інтеграції нових співробітників у робочий процес. Така практика є виправданою і ефективною.

На підприємстві, фактично з самого початку його діяльності, запроваджено трирічний цикл атестації персоналу, метою якої є оцінка професійних, організаційних та ділових якостей працівників. Вона є прозорою і справедливою (за відгуками працівників підприємства). Цей інструмент сприяє підвищенню ефективності роботи, є маркером стимулювання співробітників до професійного розвитку, покращує загальну якість виконання виробничих завдань, а також дає можливість керівникам краще зрозуміти потреби та очікування працівників, а працівникам – усвідомити критерії оцінки та очікування з боку керівництва.

Для формування конкурентного складу менеджерів застосовується метод інтерв'ю, під час якого претенденту пропонується завдання поспілкуватися з декількома кандидатами на робочі місця і самостійно прийняти рішення. Цей метод має на меті перевірку умінь правильно оцінювати і здійснювати підбір працівників.

Особливістю людського ресурсу підприємства ТОВ «КАПРО ОЙЛ» є його подвійна роль: з одного боку, персонал є об'єктом управлінського впливу, з іншого – суб'єктом управління, який забезпечує гармонійне використання ресурсного потенціалу підприємства у комплексі. Унікальність персоналу полягає в його якісному та кількісному складі, який не може бути повністю відтворений на інших підприємствах. Це робить людські ресурси основою формування конкурентних переваг, оскільки більшість інших факторів конкурентоспроможності є похідними від якості роботи персоналу.

Така системна робота з управління персоналом дозволяє ТОВ «КАПРО ОЙЛ» забезпечувати високу ефективність виробничих процесів, освоювати нові напрямки ринку інновацій, оновлювати виробничу базу та підтримувати стійке конкурентне становище на ринку.

Якісний склад працівників ТОВ «КАПРО ОЙЛ» відображає діаграма на рис. 2.2.

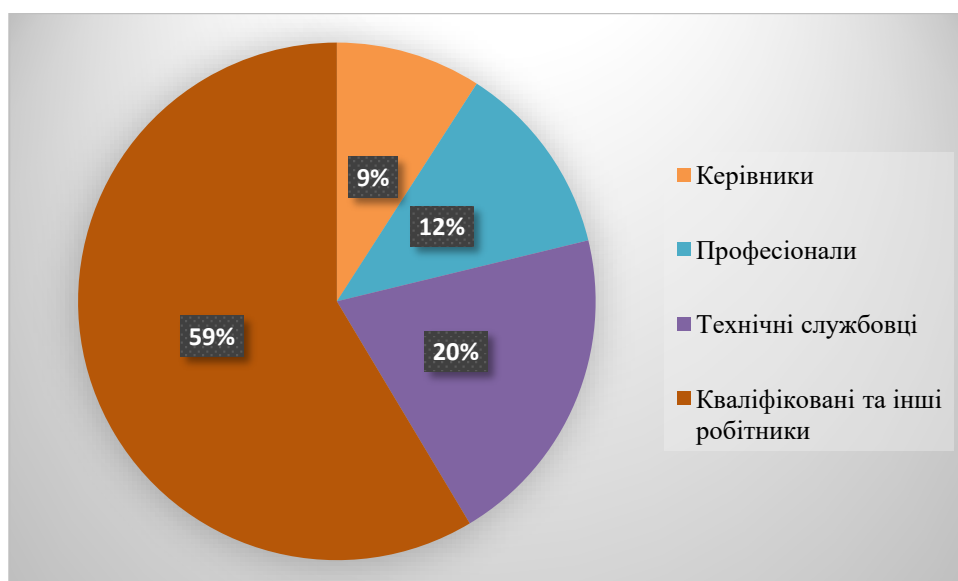


Рисунок 2.2 – Якісний склад персоналу ТОВ «КАПРО ОЙЛ»

Джерело: побудовано автором за матеріалами публічної звітності (Додаток А)

Зазначена діаграма ілюструє розподіл працівників за професійними категоріями та їхній відсотковий склад у загальній структурі. Керівники становлять 42 особи, тобто 9% від загальної кількості працівників. Це менеджери та особи, які займають керівні посади – генеральний директор, комерційний директор, фінансовий директор, керівник служби персоналу, головний технолог, керівник служби безпеки, керівник служби постачання.

До групи професіоналів входять 56 осіб (12%) – це фахівці, які мають вищу кваліфікацію та спеціальну освіту. Технічні службовці на підприємстві становлять п'яту частину у структурі персоналу, їх чисельність 92 особи (20%). Ці працівники виконують підтримуючі функції, такі як технічна чи адміністративна допомога – менеджери зі складських операцій, логісти, інженери з обслуговування виробничого обладнання, фахівці, відповідальні за контроль якості продукції. Кваліфіковані та інші робітники становлять 267 осіб (58%). Найбільша категорія, що включає робітників із кваліфікацією або без неї, які виконують основні виробничі чи допоміжні завдання. Структура персоналу вказує на те, що основну частину робочої сили становлять кваліфіковані та інші робітники, тоді як керівники та професіонали становлять меншу частину, що є цілком логічним.

Окремо потрібно відмітити той факт, що підприємство має міжнародний сертифікат за № 102134Н на відповідність вимог стандарту. Постійно діюча на підприємстві ТОВ «КАПРО ОЙЛ» Група НАССР проводить регулярні засідання «Днів якості», які є майданчиком для аналізу, мозкового штурму та складання планів безупинного вдосконалення системи менеджменту безпеки харчових продуктів. Така практика є прогресивною, оскільки у контексті сталості і розумного підходу до управління доступними ресурсами підприємства та з метою досягнення ЦСР (зокрема, цілі 2 – «подолання голоду» і 3 – «міцне здоров'я») у кожному контексті потрібні творчі підходи, технологічні знання, накопичення досвіду, ноу-хау, управлінські технології та фінансові ресурси.

2.2. Діагностика результатів діяльності ТОВ «КАПРО ОЙЛ»

Керівництво ТОВ «КАПРО ОЙЛ» відповідає за ефективність та надійність системи внутрішнього контролю, підтримку системи бухгалтерського обліку, збереження активів, запобігає шахрайству та іншим зловживанням.

ТОВ «КАПРО ОЙЛ», як і інші українські компанії та банківські установи нині потерпають від дефіциту фінансування. Це стосується і внутрішніх, і міжнародних фінансових ринків. З 2022 року економічні відносини між Україною та Російською Федерацією припинено через військове протистояння. Нормалізація економічної та політичної ситуації значною мірою буде залежати від спроможності уряду України забезпечувати реалізацію структурних реформ, а також від ефективності заходів Національного банку України, спрямованих на продовження стабілізації банківського сектора. Водночас важливу роль відіграє здатність української економіки в цілому відповідним чином реагувати на нестабільність ринку. Ураховуючи сучасну ситуацію, прогнозування майбутнього розвитку економічної та політичної ситуації залишається складним, як і оцінка впливу названих чинників на діяльність товариства, його клієнтів і підрядників.

Діагностику результатів діяльності ТОВ «КАПРО ОЙЛ» почнемо з вивчення основних засобів, нематеріальних активів, незавершених інвестицій (табл. 2.1). Необоротні активи – це майно підприємство, вартість якого поступово закладається у продукцію за допомогою амортизаційних відрахувань. Категорія необоротних активів є складною і важливою для розуміння ситуації стосовно економічного забезпечення функціонування підприємства. У 2019 році необоротні активи становили 54,1 млн грн, а в 2023 році – 513,2 млн грн. Зростання необоротних активів майже у 9,5 разів є прямим наслідком вливання значних інвестиційних ресурсів в довгострокові ресурси (будівництво твердопаливної котельні).

Незавершені капітальні інвестиції за роки 2019-2023 збільшилися

фактично у 5 разів, тому що підприємством увесь час ведеться будівництво.

Основні засоби ТОВ «КАПРО ОЙЛ» у 2019 році оцінювалися у 32,8 млн грн, у 2023 році – 409,1 млн грн (зростання у 12,5 разів), що пов'язано із значними вкладенням фінансових ресурсів у нерухомі об'єкти, зокрема також реконструкцію даху газової котельні та лабораторне обладнання.

Таблиця 2.1 – Результати горизонтального аналізу складу необоротних активів ТОВ «КАПРО ОЙЛ», (млн грн)

Активи	Роки					Абсолютне відхилення 2023 р. від 2019 р.	Відносне відхилення 2023 р. від 2019 р.
	2019	2020	2021	2022	2023		
Необоротні активи загальні	54,1	62,6	443,7	440,8	513,2	+459,1	948,5
Нематеріальні активи	0,0	0,1	1,7	1,7	0,1	0,1	100,0
Незавершені капітальні інвестиції	21,3	1,2	2,9	21,5	104,0	82,7	488,1
Основні засоби:	32,8	61,3	439,1	417,7	409,1	376,3	1247,5
первісна вартість	33,0	71,9	664,8	672,1	693,0	660,1	2102,6
знос	0,2	10,6	225,7	254,4	283,9	283,8	171043,4

Джерело: побудовано автором за матеріалами публічної звітності ТОВ «КАПРО ОЙЛ» (Додаток Б)

Первісна вартість основних засобів ТОВ «КАПРО ОЙЛ» за п'ять років вражаюче збільшилася майже у 20 разів. Найбільший приріст у 2019-2023 рр. активів відбувся в розрізі основних засобів і незавершених капітальних інвестицій, це – база для майбутнього розвитку, але потрібно більше уваги приділити зростанню зносу основних засобів (рис. 2.3). Такий високий рівень зносу, який ми спостерігаємо у 2023 році, а також його серйозне збільшення за останні п'ять років означає старіння та тривалу експлуатацію активів, хоча поряд із цим спостерігається інтенсивне використання нових виробничих потужностей. Значення і динаміка приросту нематеріальних активів є найменшою з усіх статей необоротних активів, але це – наслідки особливостей

сфери діяльності підприємства.

Керованість процесів управління ресурсним потенціалом ТОВ «КАПРО ОЙЛ» характеризує стан оборотних активів, тобто частини активів підприємства, елементи яких використовуються цілком в кожному виробничому циклі, до прикладу сировина – насіння соняшнику, пальмова олія; хімічні реагенти для рафінації; готова продукція – жири в асортименті; упаковка – коробки, ящики, етикетки; а також паливо. Плюс до оборотних активів включається дебіторська заборгованість – «гроші в дорозі», тобто грошові кошти, які підприємство очікує за оплату своєї продукції від покупців.

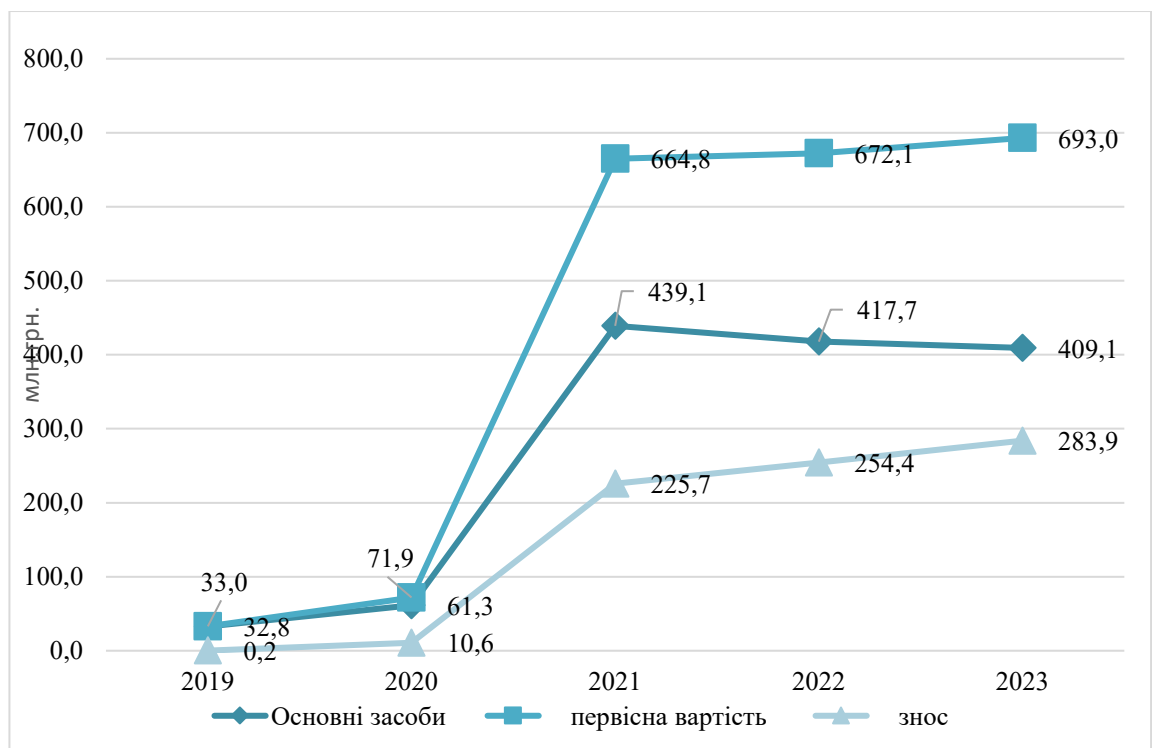


Рисунок 2.3 – Аналіз динаміки показників характеристики основних засобів ТОВ «КАПРО ОЙЛ»

Джерело: побудовано автором за матеріалами публічної звітності ТОВ «КАПРО ОЙЛ» (Додаток Б)

Для подальшої оцінки ліквідності, вирішення питання оптимізації оборотності активів, виявлення можливих зон появи фінансового ризику важливо співвідносити виробничі запаси і дебіторську заборгованість. Класичний фінансовий менеджмент констатує факт: виробничі запаси є менш ліквідними активами. Тут все цілком зрозуміло: запаси необхідно переробити,

продати чи реалізувати, що потребує затрат часу. Натомість, дебіторська заборгованість – це очікуваний приплив грошових коштів, який можна швидше перетворити на ліквідні ресурси. Рівновага між цими двома показниками створює поле для протидії проблемам неплатоспроможності підприємства. В принципі, у ТОВ «КАПРО ОЙЛ» досить високий рівень запасів і немалі обсяги дебіторської заборгованості, що сигналізує про те, що підприємство використовує потенціал ринку значною мірою (рис. 2.4).

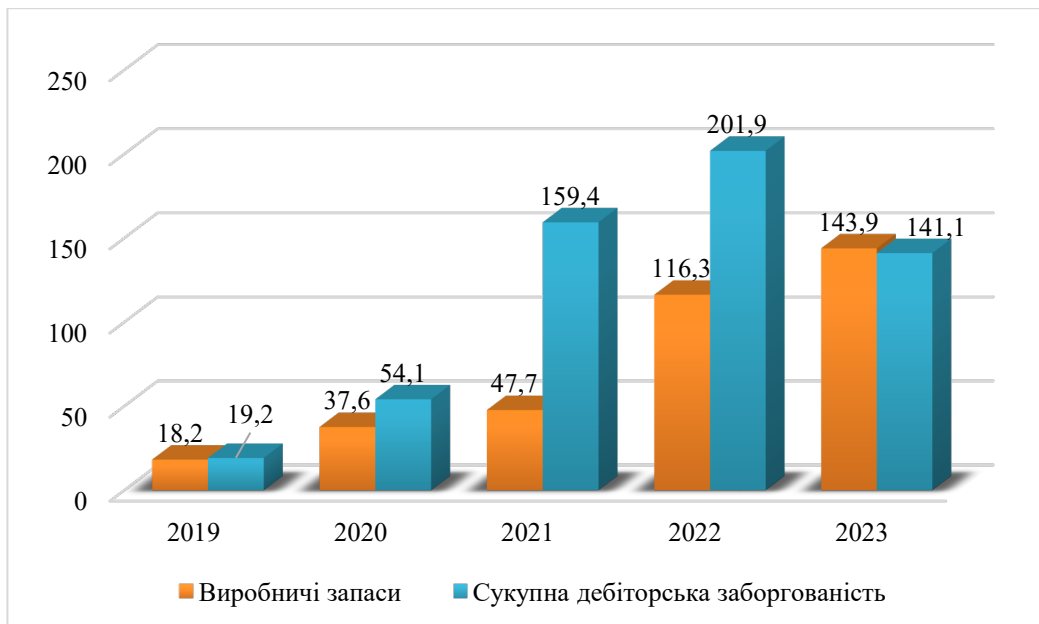


Рисунок 2.4 – Порівняння розмірів виробничих запасів і дебіторської заборгованості ТОВ «КАПРО ОЙЛ»

Джерело: побудовано автором за матеріалами публічної звітності ТОВ «КАПРО ОЙЛ» (Додаток Б)

Потужний приріст показника готової продукції ілюструє графік на рис. 2.5. Підприємство, починаючи з 2019 року із значною інтенсивністю вводило нові потужності і вони набирали обертів протягом усього аналізованого періоду. Крім того, за цей час суттєво зросли ціни на сировину. Підприємство у своїй діяльності використовує імпортну сировину (пальмову олію). В цьому зв'язку потрібно уточнити, що на відміну від таких олій, як соєва, соняшникова чи ріпакова, пальмова олія має низку агрономічних та економічних переваг. Пальмові плантації забезпечують стабільний урожай протягом усього року, а також потребують меншої площі землі для

виробництва тієї ж кількості продукції. У листопаді 2022 року пальмова олія коштувала на 782 дол. США за тону дешевше порівняно із соєвою олією.

Станом на 2024 рік виробництво пальмової олії, основна частка якого припадає на плантації в країнах Індонезії та Малайзії (85% світового обсягу), зіткнулося з проблемами оновлення дерев. Дрібні землевласники виявили побоювання вирубувати старі пальми, оскільки нові дерева починають приносити економічну вигоду лише через чотири-п'ять років, тоді як соєві культури дають урожай уже через шість місяців.



Рисунок 2.5 – Вартість готової продукції ТОВ «КАПРО ОЙЛ», млн грн

Джерело: побудовано автором за матеріалами публічної звітності ТОВ «КАПРО ОЙЛ» (Додаток Б)

У 2024 році спостерігалось зростання цін на пальмову олію на 10%, тоді як ціни на соєву олію знизилися на 9%. До речі, аналітики прогнозують, що пальмова олія має потенціал для відновлення своїх ринкових позицій. Основні споживачі, зокрема кондитерські компанії, готельний та ресторанний бізнес в Індії, малоймовірно, швидко відмовляться від використання цього продукту, що забезпечує стійкий попит. Крім того, значний внесок у підтримку попиту роблять виробники біодизелю в Індонезії [33].

Зіставлення показників виручки від реалізації продукції та собівартості графічно зображене на рис. 2.6. Невелике пояснення: історично підприємство входило до складу групи «Креатив груп», потім був геп, але з 2019 року ТОВ «КАПРО ОЙЛ» здійснило реінжиніринг і від 2019 року продовжує традиції

виробництва харчової продукції високої якості та задоволення запитів ринку олійно-жирової галузі у контурі харчової промисловості України.

Влітку 2019 року проводились інтенсивні ремонтні роботи і відвантаження готової продукції припало на листопад-грудень 2019 року. Улітку-восени цього ж року тривали пусконаладжувальні процеси, тобто фактично відбулася реновація і перезапуск виробництва. Чистий дохід від реалізації продукції у 2019 році склав 3,4 млн грн, а у 2023 році він зріс до 1 796,4 млн грн, тобто бачимо колосальний приріст. Собівартість реалізованої продукції у 2019 році дорівнювала 8,3 млн грн, у 2023 році вона зросла до 1 610,1 млн грн (+1 601,8 млн грн). За всіма ознаками спостерігаємо істотне масштабування бізнесу. Таким чином, співвідношення витрат до доходу за роками показує прогрес: 2019 рік – 41%; 2020 рік – 107%; 2021 рік – 108%; 2022 – 108%; 2023 рік – 112%.

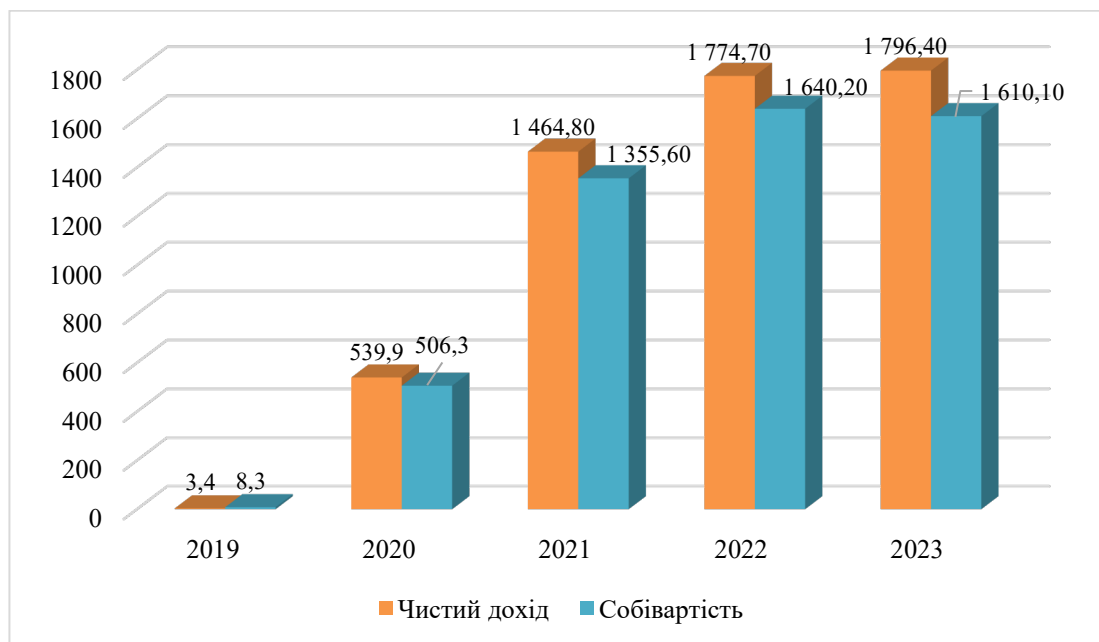


Рисунок 2.6 – Аналіз співвідношення чистого доходу і собівартості реалізованої продукції ТОВ «КАПРО ОЙЛ»

Джерело: побудовано автором за матеріалами публічної звітності ТОВ «КАПРО ОЙЛ» (Додатки Б, В)

У табл. 2.2 відображений аналіз структури операційних витрат ТОВ «КАПРО ОЙЛ» у найбільш показові роки діяльності – 2020 рік (перший після гету і відновлення) і 2023 рік – другий рік повномасштабної війни (для

підприємства – це був рік активного переналаштування процесів енергоспоживання і оптимізації ресурсного потенціалу. З урахуванням принципів формування потенціалу підприємства, можна констатувати, що ТОВ «КАПРО ОЙЛ» спрямовує зусилля на синергію елементів потенціалу. Показники, зібрані в табл. 2.2, показують суттєве зростання у період 2020-2023 роках, що свідчить про взаємозалежність і взаємодію різних складових потенціалу підприємства. Наприклад, вартість матеріалів зросла майже в три рази (з 472 млн грн до 1402 млн грн), що відображає інтеграцію ресурсів у процесах, спрямованих на загальне зростання ефективності.

Таблиця 2.2 – Результати вертикального аналізу складу витрат за елементами ТОВ «КАПРО ОЙЛ», (млн грн)

Елемент	Абс. величина, млн грн		Питома вага, %	
	2020	2023	2020	2023
Матеріали	472	1 402	82	80
Оплата праці	40	70	7	4
Відрахування на соціальні заходи	8	14	1	1
Амортизація	10	33	2	2
Інші	44	225	8	13
Разом	574	1744	100	100

Джерело: розраховано автором за матеріалами публічної звітності ТОВ «КАПРО ОЙЛ» » (Додаток Б)

Динамічна трансформація потенціалу проявляється у зростанні витрат на оплату праці (з 40 млн грн до 70 млн грн) та інших складових (з 44 млн грн до 225 млн грн), що говорить про спроможність потенціалу підприємства адаптуватися до змін та включати нові елементи, які забезпечують його розвиток. До статті «інших» складових підприємство включає витрати на енергоресурси (суттєва частка витрат, пов'язана із особливостями галузі). Це відповідає закономірності, згідно з якою потенціал ресурсів у своїх вищих формах прояву здатний самостійно трансформуватися.

Комплексність та збалансованість елементів функціонування елементів

ресурсного потенціалу є безумовним досягнення менеджменту підприємства. Усі складові, представлені в таблиці 2.2 (матеріали, оплата праці, амортизація, відрахування) функціонують у сукупності для досягнення оптимального результату. Так, незважаючи на найбільшу частку матеріалів (80-82%), значущими є і такі елементи, як амортизація, що зросла в 3,3 рази за період 2020-2023 рр. (з 10 млн грн до 33 млн грн), а також соціальні відрахування. Цей баланс підкреслює важливість оптимального співвідношення між елементами потенціалу ресурсів для сталого розвитку.

Звернемо увагу, що залежність елементів потенціалу ресурсів від науково-технічного прогресу та зношеності є об'єктивною. Зростання витрат за всіма категоріями відображає чутливість елементів до інновацій і змін у зовнішньому середовищі. Зокрема, підвищення витрат на оплату праці обумовлене необхідністю залучення більшої частини кваліфікованого персоналу, а зростання інших витрат говорить про оновлення енергетичного обладнання та впровадження нових технологій ощадливого виробництва.

Для того, щоб отримати додаткові висновки стосовно управління ресурсним потенціалом, розглянемо показники поточних зобов'язань підприємства перед постачальниками ресурсів, банками, страховими організаціями, персоналом. Рух ряду значень із кредиторської заборгованості ТОВ «КАПРО ОЙЛ» має такий вигляд, (у млн грн за 2019-2023 рр.):

94,4 → 191,0 → 236,2 → 346,6 → 366,3

Значення кредиторської заборгованості збільшуються рік від року. Найбільше зростання (102,3%) у 2020 році порівняно з 2019 роком; найменше – 5,7% у 2023 році порівняно з 2022 роком. Темпи поступово знижуються. Але важливо прорахувати співвідношення поточних активів до зобов'язань (коефіцієнти ліквідності), тоді можна буде зробити більш розгорнуті висновки. Зазначимо також, що підприємство розумно використовує можливість залучення кредитних ресурсів банку, так, ТОВ «КАПРО ОЙЛ» в розпорядженні мало довгостроковий кредит у 2023 р. – 30,1 млн грн.

2.3. Аналіз сильних і слабких позицій системи управління ресурсним потенціалом для сталого розвитку ТОВ «КАПРО ОЙЛ»

Однією із переконливих сильних сторін ТОВ «КАПРО ОЙЛ», як працюючого суб'єкта економіки, є те, що воно належить до галузі, яка у недавніх реаліях забезпечувала половину українського експорту – олійно-жирової. Що ж до управління ресурсним потенціалом з позицій ефективності та смартизації, то тут слід підкреслити, що воно має, як мінімум, забезпечувати зменшення витрат, збільшення продуктивності та підвищення рівня мотиваційної складової сталого розвитку. Розуміння сильних і слабких сторін системи управління ресурсами однаково корисне для власників, менеджерів і колективу працівників загалом. Певна річ, це сприяє розробці стратегічних планів для сталого розвитку бізнесу. Від формального планування у товаристві відмовились, оскільки це лише стає на заваді стратегічному мисленню. Прозорість управління ресурсами мінімізує ризики виникнення конфліктів та необхідність у додаткових ресурсах для їх медіації, виключає непотрібні фінансові втрати. Продуктивне використання ресурсів створює середовище для професійного зростання людей, збільшення активності у набутті ними нових когнітивних навичок та поліпшує результати від спільної роботи.

Сильні та слабкі сторони управління ресурсним потенціалом підприємства є результатом аналітичного й інтуїтивного підходів до менеджменту. Впровадження стратегій сталого виробництва підтримує виконання цілі зменшення голоду через безпечні і якісні продукти харчування, раціональний розподіл фінансових і людських ресурсів ТОВ «КАПРО ОЙЛ», сприяє створенню безпечного робочого середовища для працівників, а спрямування коштів у програми здоров'я працівників (безкоштовний щорічний медичний огляді, профілактика професійних захворювань) позитивно впливають на продуктивність і зменшують прояви абсентеїзму, презентеїзму та скорочують витрати на лікування у випадку хвороби.

Досвід діяльності підприємства показав багато позитиву, за п'ять років

ТОВ «КАПРО ОЙЛ» сформувало велику кількість конкурентних плюсів, проте деякі слабкі сторони все ж присутні, але великою мірою вони пов'язані із загрозами зовнішнього бізнес-середовища (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Опис ознак сильних і слабких позицій системи управління ресурсним потенціалом ТОВ «КАПРО ОЙЛ» станом на 2024 р.

Категорія	Сильні сторони	Слабкі сторони
Енергетична ефективність	Будівництво твердопаливної котельні знижує залежність від газу та зменшує собівартість продукції	Відсутність сертифікату на завершення будівництва тимчасово затримує введення нових потужностей
Модернізація виробництва	Встановлення дільниці вибілювання жирів підвищить якість продукції та привабить додаткову аудиторію клієнтів	Обмежені ресурси для інновацій та інноваційних досліджень сповільнюють технологічний розвиток
Оптимізація зберігання	Розширення маслосховища та заміна ємностей дозволяють знижувати витрати на закупівлю сировини	Залежність від ринкової волатильності та валютних ризиків при закупівлі сировини
Інфраструктура	Завершення будівництва стратегічних об'єктів підтверджує здатність до стабільної реалізації проектів.	Висока залежність від зовнішніх економічних ризиків (війна, падіння ВВП, процентні ставки).
Кадровий потенціал	Підприємство зберігає управлінські кадри для реалізації ключових проектів	Міграція та мобілізація створюють труднощі при наймі кваліфікованої робочої сили

Джерело: розроблено автором

Для власників і персоналу підприємства дотримання цілей сталого розвитку є дуже важливим моментом, тому що це підвищує репутацію підприємства, знижує витрати і ризики, пов'язані з екологічними штрафами. Крім того, працівники, працюючи в колективі, який дбає про масштабні цілі людства, переконані в особистому унікальному призначенні.

До того, як перейти до оцінювання ліквідності підприємства,

обґрунтуємо доцільність цих розрахунків у межах системи управління ресурсним потенціалом. Ефективне використання ресурсів (матеріальних, інвестиційних, фінансових, інформаційних, соціальних, трудових) забезпечує стабільні доходи і підвищує ліквідність. Низький рівень ліквідності може обмежити доступ до кредитних ресурсів, які в своїй діяльності ТОВ «КАПРО ОЙЛ» активно використовує, а це в свою чергу може пригальмувати здатність підприємства реалізовувати свої стратегії сталого розвитку.

Найліпший підхід до використання ресурсів (наприклад, енергозбереження, мінімізація відходів, управління раціоналізацією робочого часу) зменшує витрати і покращує екологічні показники. Управління ресурсним потенціалом сприяє підвищенню ефективності та створює підґрунтя для покращення ліквідності, що, у свою чергу, дозволяє підприємству реалізовувати амбітні стратегії розвитку у контексті сталості. Баланс цих елементів формує стійку бізнес-модель. У табл. 2.4 зібрано розрахунки показників ліквідності ТОВ «КАПРО ОЙЛ».

Таблиця 2.4. – Показники ліквідності ТОВ «КАПРО ОЙЛ»

Роки	Показники ліквідності		
	загальної	швидкої	абсолютної
2019	0,44	0,24	0,019
2020	0,69	0,29	0,001
2021	1,12	0,68	0,001
2022	1,15	0,59	0,002
2023	1,0	0,4	0,007

Джерело: розраховано автором за матеріалами публічної звітності ТОВ «КАПРО ОЙЛ» » (Додатки Б, В)

У 2019 році показник загальної ліквідності перебував на низькому рівні – 0,44, у 2020 році він зріс до 0,69, але, тим не менше, він був нижчим за норму (≥ 1). У 2021-2023 роках значення досягло прийнятного рівня (1,12; 1,15; 1,0 відповідно), тобто активів підприємства достатньо для компенсування поточних зобов'язань. Поведінка швидкої ліквідності характеризується

покращенням в середині аналізованого періоду, але в 2023 році її рівень склав 0,4, що, в принципі замало, але у підприємства свій погляд не політику ліквідності, гроші працюють на виробництво.

Абсолютна ліквідність залишається гранично низькою протягом усього періоду 2019-2023 рр., що вказує на звужені можливості підприємства швидко розраховуватися за своїми зобов'язаннями за рахунок грошових коштів.

Індикатором прогресивних або регресивних явищ у системі управління ресурсним потенціалом для сталого розвитку може стати аналіз показників рентабельності. Взагалі показників рентабельності може бути безліч (так, можна аналізувати економічну доцільність в межах кожного окремого продукту чи окремого активу), але нам для досягнення цілей кваліфікаційної роботи достатньо показників рентабельності активів і діяльності ТОВ «КАПРО ОЙЛ». Розрахунки у вигляді комбінування гістограми і графіка розташуємо на рис. 2.7.

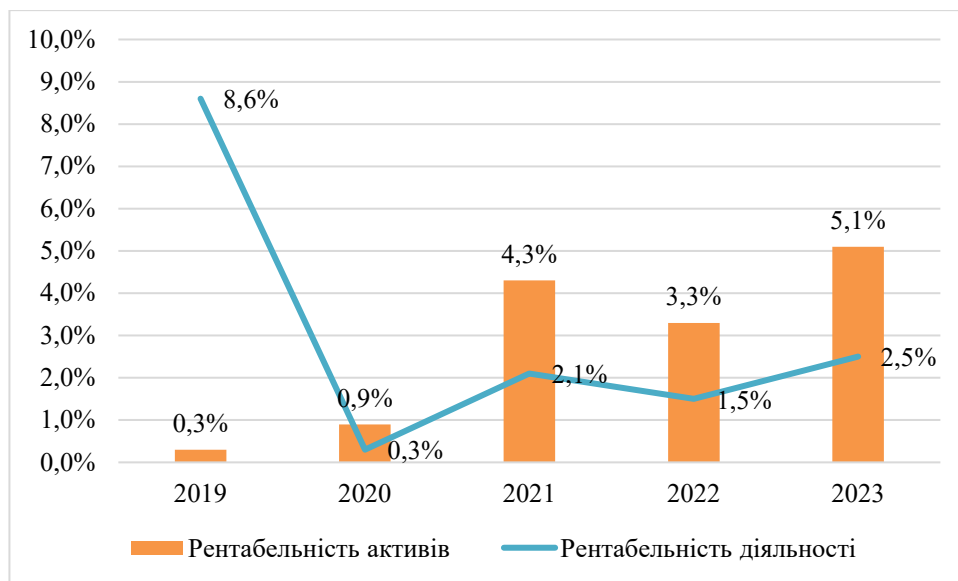


Рисунок 2.7 – Комбінація показників рентабельності активів і рентабельності діяльності ТОВ «КАПРО ОЙЛ»

Джерело: побудовано автором за матеріалами публічної звітності ТОВ «КАПРО ОЙЛ» » (Додатки Б, В)

Рис. 2.7 відображає динаміку цих двох важливих показників. Рентабельність активів з 2019 року (0,3%) до 2023 року (5,1%) показує позитивну динаміку, у підприємства є прибутки і вони зростають.

Рентабельність діяльності показує частку прибутку в доходах від реалізації продукції. В 2019 році показник був на високому рівні (8,6%), але в 2020 році знизився до 0,3% через економічні наслідки коронавірусної інфекції. Від 2021 року рентабельність діяльності зростає, досягнувши 2,5% у 2023 році.

Зростання рентабельності активів сигналізує про розумні підходи до управління ресурсним потенціалом, ефективну модель менеджменту, наявні оптимальні виробничі і фінансові процеси, сучасні технології. Сталий розвиток передбачає не лише короткострокову прибутковість, але й довгострокову економічну стабільність, соціальні ефекти, екологічну стійкість. Зростання найбільш важливих фінансових показників у 2021-2023 роках вказує на прогрес у використанні взірцевих сталих практик, які забезпечують розвиток сильних сторін підприємства.

Значну роль у досягненні таких результатів діяльності підприємства відіграє креативний потенціал лідерського менеджменту, тому, що зміни, які постійно супроводжують український бізнес, вимагають не лише швидкої реакції на проблеми ззовні, але вміння зводити стратегічні мости у майбутнє. В цьому зв'язку підкреслимо такі принципи управління системою ресурсів з метою сталого розвитку ТОВ «КАПРО ОЙЛ»: по-перше, принцип поваги до минулого, який має свій прояв в тому, що підприємство зберігає та враховує кращі традиції для подальших інновацій, забезпечуючи сталість технологічних і виробничих процесів; по-друге, привернення зацікавлених сторін, оскільки успішне управління змінами для досягнення сталості неможливе без включеності персоналу, партнерів і клієнтів у цей процес на основі відкритого діалогу і взаємного обміну ідеями; по-третє, принцип прийняття рішень, який базується на тому, що здатність ухвалювати непопулярні, але потрібні рішення з урахуванням економіко-еколого-соціальних аспектів є основою для досягнення стратегічних цілей сталості. Поєднання інноваційного мислення у ТОВ «КАПРО ОЙЛ» з етичною відповідальністю дозволяє підприємству задовольняти потреби ринку, зберігаючи екологічну рівновагу і соціальну гармонію.

РОЗДІЛ 3

МОДЕРНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ З МЕТОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Напрями стратегічного розвитку управління ресурсним потенціалом підприємства

Імперативом стратегії розвитку управління ресурсним потенціалом підприємства на засадах сталості має бути, перш за все, подолання невідповідності між переконаннями людей (персоналу, споживачів продукції, інвесторів, менеджерів) про підприємство та його реальним станом. Саме такий підхід має лежати в основі організаційних реакцій на появу кризових явищ, тому що сталість підприємства проявляється в тій мірі, в якій розгортається реакція підприємства на кризу, притаманну моделі RUPТ-світу, особливості якої розглянуті нами у розділі першому кваліфікаційної роботи.

Управління ресурсним потенціалом підприємства та запобігання невідповідностям між цілями менеджменту і ресурсними можливостями підприємства, нестримністю ринкових сил, непрогнозованістю геополітичної ситуації, різниці між можливостями володіння цифровими технологіями працівників різних поколінь, освітньої-культурний розрив між різними категоріями працівників можуть бути застосовані до ТОВ «КАПРО ОЙЛ» для зміцнення його здатності реагувати на кризи, враховуючи специфіку сфери діяльності. Основні складові стратегічного розвитку управління ресурсним потенціалом ТОВ «КАПРО ОЙЛ», можна сформулювати так (рис. 3.1).

Чітка стратегія є запорукою збереження єдності дій під час кризи. З цією метою для ТОВ «КАПРО ОЙЛ» можна рекомендувати зміщення акцентів у формулюванні своєї місії у напрямку забезпечення високоякісних жирів для кондитерської, молочної та кулінарної промисловості, з наголосом на надійності постачання та високої якості продукції. Внутрішньою закономірністю для досягнення успішності стратегічного розвитку в

управлінні ресурсами підприємства є, на наш погляд, приваблення лідерів компанії, як магнетиків, що утворять додаткове поле для креативних рішень, до аналізу можливих змін у законодавстві, вимог до екологічності матеріалів або економічних умов, що своєю чергою сприятиме скеруванню ресурсів до найбільш перспективних постачальників.

Наступна ініціатива стосується розробки кризового плану дій, в якому доречно врахувати загальні ринкові виклики (зростання цін на сировину) та специфічні ризики (логістичні перебої, щоденні загрози ракетних обстрілів, енергетичні проблеми).

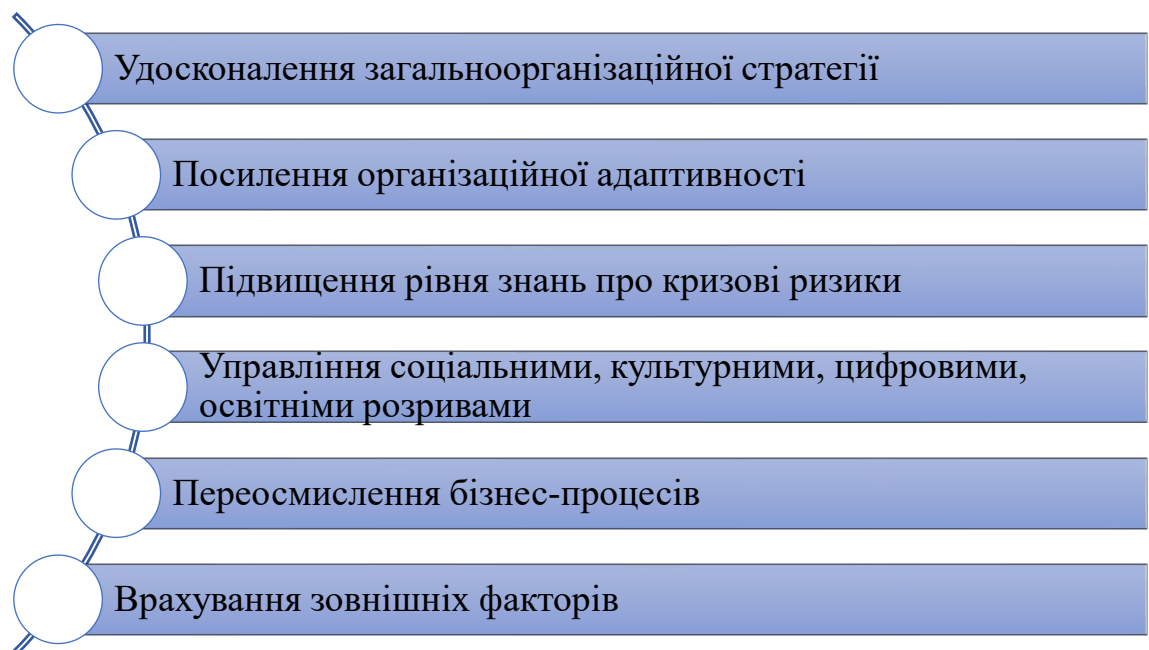


Рисунок 3.1 – Елементи стратегічного розвитку управління ресурсним потенціалом підприємства для досягнення сталості

Джерело: складено автором за [25] та результатами власних досліджень

Режим сталого розвитку передбачає здатність підприємства швидко пристосовуватися до мінливості середовища, тому інвестування в модернізацію виробничих процесів і впровадження автоматизації дозволять підвищити ефективність і зменшити залежність від зовнішніх факторів. Як свідчить досвід реалізації успішних менеджмент-кейсів, каскадове передавання рішень може бути оптимізоване до трьох-чотирьох рівнів [40]. Уміння ефективного делегування повноважень та передавання

відповідальності за прийняття рішень на відповідні рівні управління дозволяє підприємствам підвищити гнучкість та здатність дієво адаптуватися до змін бізнес-середовища. Такий підхід також сприяє зростанню залученості працівників у процесі управління підприємством.

У ТОВ «КАПРО ОЙЛ» на таких засадах доцільно розширити повноваження виробничих і логістичних команд для самостійного вирішення локальних проблем.

Підвищення обізнаності про кризові ризики на основі регулярних тренінгів для співробітників допоможе їм бути готовими до непередбачуваних ситуацій, але при цьому вирішальне значення, як зазначав всесвітньовідомий вчений, фундатор науки про конкурентоспроможність П. Друкер, має усунення ефекту «заспокоєння» через надто довгу підготовку до дій [10].

Велике значення має забезпечення чіткого розуміння кожним співробітником ролі та завдань підприємства у кризовий період. Управління соціальними, культурними, цифровими та освітніми розривами є запорукою подолання соціальних конфліктів і забезпечення конструктивної співпраці між різними підрозділами підприємства. Важливо запровадити єдині цінності та стандарти, які допоможуть уникнути розривів між різними підрозділами підприємства. Взаємодія з постачальниками та клієнтами через комунікаційні протоколи сприятиме уникненню дезорганізації у випадках кризи.

Цифрова трансформація підприємства не тільки критично важлива для забезпечення його економічної стійкості та раціональних форм органічної синхронізації із національним цифровим простором в умовах довготривалої війни, але й додає можливостей для зміцнення його фінансової та інформаційної безпеки у макросередовищі. Підприємства адаптуються до змін, впроваджуючи інноваційні технології (зокрема штучний інтелект) та посилюючи цифрову культуру. Водночас на багатьох підприємствах простежується фрагментарність процесу цифровізації, брак зорієнтованості на досягнення системних зрушень, насамперед у науково-технологічному плані.

Переосмислення бізнес-процесів полягає в тому, що у випадку настання

певних ризиків зменшення попиту на певні категорії продукції, підприємство має бути готовим до швидкого переходу на виробництво інших продуктів. Для зменшення залежності від коливань ринку варто розглянути можливість створення стратегічних запасів сировини.

Врахування зовнішніх факторів. Йдеться про аналіз ризиків в ланцюжках постачання, що передбачає диверсифікацію постачальників і створення локальних резервів та участь у регіональних програмах з управління кризами може зміцнити репутацію підприємства та підвищити його сталість.

Навчання працівників захисту комерційної таємниці, цифровій безпеці, етиці, захисту приватності може генерувати економічну вигоду для підприємства, що має свій у прямій економічній вигоді від навчання, оскільки підвищення захисту від кібернетичних загроз – це шлях до уникнення фінансових втрат, збитків та штрафів через витік конфіденційної інформації чи атаки на системи. Крім того, втрата довіри клієнтів через інциденти з безпекою може призвести до падіння доходів підприємства.

Освічені працівники більш уважні до фішингових листів, сумнівних файлів чи запитів, що підвищує безперервність операцій, на додачу до всього зберігається часу працівників, які забезпечують підтримку інформаційно-комунікаційної системи підприємства, оскільки менше ресурсів витрачається на вирішення проблем, викликаних помилками користувачів.

Звісно, керуючись принципом економічності фінансового менеджменту, потрібно поставити питання про те, щоб навчати всіх працівників чи лише окремі групи? На нашу думку, це залежить від задач співробітників на підприємстві та доступу до критичних даних. Виходячи з цих міркувань, пропонуємо обов'язково навчати бухгалтерів та фінансових аналітиків, оскільки вони працюють із конфіденційною фінансовою інформацією, також працівників кадрової служби, тому що вони обробляють особисту інформацію співробітників, логістів, у зв'язку із тим, що вони мають доступ до даних клієнтів, постачальників і внутрішніх систем.

Менш пріоритетними категоріями працівників, на наш погляд, є

технічний персонал, працівники, зайняті безпосередньо у виробництві (вантажники, водії, пакувальники, сортувальники), тому, що працюють без доступу до конфіденційних даних, але водночас для них доцільно провести базове навчання у вигляді безкоштовних онлайн-курсів на платформі Prometheus, Campster, «Зрозуміло!», «Дія», ВУМ онлайн та інших.

Для того, щоб переконатися у вигідності проекту кібербезпекового та цифрового навчання працівників, нами проведений розрахунок економічного ефекту. Виходячи з того, що витрати на навчальний курс в середньому коштують 7000 грн, до навчання доцільно залучити 30 працівників підприємства, а можливі збитки без навчання (за оцінками експертів) можуть сягати 10-20% річного доходу підприємства через порушення безпеки. Дохід від реалізації продукції, отриманий ТОВ «КАПРО ОЙЛ», у 2023 році становить 1796407,0 тис. грн, за розмір можливих збитків без навчання візьмемо 10%. Результати розрахунків занесені в таблицю 3.1.

Таблиця 3.1. – Розрахунки економічного ефекту від інвестування в навчання персоналу цифровій грамотності та кібербезпеці

Показник	Розрахунок	Результат
1. Загальна вартість навчання	7000 грн×30 осіб	210 000 грн
2. Потенційне зменшення ризиків збитків (10% від доходу)	1796407000 грн×10%	179640700 грн
3. Економічний ефект	179640700 грн - 210,000 грн	179430700 грн
4. Рентабельність інвестицій (ROI)	$\frac{179430700}{210000} \times 100\%$	854,43%

Джерело: розраховано автором

Таким чином, отримується такий висновок: інвестування у навчання 30 працівників має досить значний економічний ефект, що перевищує витрати. Це означає, що навчання забезпечить суттєве зменшення ризиків для підприємства.

3.2. Ефективність підвищення використання інтелектуально-творчих ресурсів в контексті нарощування ресурсного потенціалу підприємства

За сучасних умов розвитку економіки роль інформації, наукових знань і культурного потенціалу суспільства значно зростає, визначаючи структуру національної економіки, якість продукції та послуг, а також ефективність ведення господарської діяльності. Ускладнення виробничих процесів і систем управління підприємствами та організаціями зумовлює необхідність розробки та аналізу новітніх механізмів управління інтелектуальними ресурсами та інтелектуальним капіталом, оскільки ці ресурси є невичерпним, але найбільш цінними для процвітання підприємства, його сталості та економічної стійкості.

З метою удосконалення вектору стратегічного розвитку ТОВ «КАПРО ОЙЛ» можна запропонувати певні напрями, враховуючи його діяльність у висококонкурентній галузі, принципи управління та цілі, в тому числі 8 ЦСР (синергія гідної праці та економічного зростання).

Підкреслимо, що ТОВ «КАПРО ОЙЛ», як провідне підприємство з виробництва спеціалізованих рослинних жирів і олій, реалізує сучасний підхід до управління інтелектуально-творчими ресурсами, розглядаючи їх як ключовий актив для досягнення конкурентних переваг. Високотехнологічне обладнання, власні науково-дослідні розробки та системний підхід до підвищення якості продукції дозволяють підприємству пропонувати ринку продукцію преміум-класу, таку як замітники молочного жиру «КАПРОМІЛК», кондитерські жири «КАПРО-ЕКСТРА», кулінарні жири «КАПРО», а також замітники какао-масла «КАПРОЛАД».

В умовах ринкової економіки управління інтелектуально-творчими ресурсами має базуватися на концепції маркетингового управління. Цей підхід дозволяє оптимально поєднувати інтереси всіх учасників виробничого процесу – від носіїв інтелектуального потенціалу до кінцевих споживачів продукції. Для ТОВ «КАПРО ОЙЛ» впровадження даної концепції означає не

лише підвищення ефективності використання наукових знань і професійного досвіду працівників, але й створення стійкої конкурентної позиції на ринку масложирової продукції.

Зокрема, маркетингове управління інтелектуально-творчими ресурсами в контексті діяльності та сталого розвитку підприємства забезпечує:

- розробку інноваційних продуктів, узгоджених із потребами споживачів, завдяки використанню сучасних методів переробки рослинних олій (гідрогенізація, переетерифікація);

- ефективне управління знаннями, накопиченими в процесі досліджень і технологічних розробок, для створення конкурентоспроможної продукції;

- стимулювання персоналу, що є носієм інтелектуального капіталу, шляхом мотиваційних програм, орієнтованих на підвищення продуктивності працівників та задоволення їх професійних амбіцій.

Інтелектуалізація бізнес-процесів ТОВ «КАПРО ОЙЛ» дозволяє підвищувати якість та ефективність виробництва, що особливо важливо у такій високотехнологічній галузі. Впровадження ринкових методів управління інтелектуальними ресурсами сприяє отриманню додаткових переваг, таких як стабільний попит на продукцію компанії на українському та міжнародному ринках, розширення ринків присутності підприємства, оптимального управління витратами, підвищення стійкості до кризових явищ в економіці, зміцнення позитивного іміджу підприємства, розвитку корпоративної культури інновацій і соціальної відповідальності

Таким чином, застосування маркетингового управління інтелектуально-творчими ресурсами дозволяє ТОВ «КАПРО ОЙЛ» не тільки зміцнювати позиції на ринку, але й забезпечувати сталий економічний розвиток шляхом ефективного використання людського ресурсу та інтелектуального капіталу. На наш погляд, доцільно виокремити п'ять основних модулів маркетингового управління інтелектуально-творчими ресурсами ТОВ «КАПРО ОЙЛ»: 1). управління науково-дослідними, експериментальними роботами та технологічними інноваціями; 2). управління інноваційно-творчим

потенціалом і професійним розвитком працівників; 3). управління внутрішньою і зовнішньою інформацією та бізнес-комунікаціями; 4). управління портфелем прав на інтелектуально-творчі ресурси; 5). управління комерціалізацією інтелектуально-творчих ресурсів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2. Функціональні модулі маркетингового управління інтелектуально-творчими ресурсами ТОВ «КАПРО ОЙЛ»

№	Функціональний модуль	Зміст функцій
1	Управління науково-дослідними, експериментальними роботами та технологічними інноваціями	<ul style="list-style-type: none"> - планування, організація, контроль і регулювання розвитку наукових і технічних знань фахівців - формування інформаційного середовища для генерації нових ідей та розвитку творчого потенціалу - розробка та підтримка інтелектуальної бази для адаптації до ринкових змін ринку
2	Управління інноваційно-творчим потенціалом і професійним розвитком працівників	<ul style="list-style-type: none"> - створення фонду знань для вдосконалення технологій - прогнозування потреби в кваліфікованих кадрах - оцінка потенціалу працівників - реалізація програм безперервного навчання - організація заходів (тренінги, хакатони, форуми) для розвитку інноваційної думки - удосконалення компетенцій персоналу
3	Управління внутрішньою і зовнішньою інформацією та бізнес-комунікаціями	<ul style="list-style-type: none"> - координація роботи підрозділів через формалізацію процедур обміну інформацією - створення системи збору, обробки та використання інформації - розробка стратегій комунікацій для підтримки інноваційного іміджу підприємства
4	Управління портфелем прав на інтелектуально-творчі ресурси	<ul style="list-style-type: none"> - оптимізація портфеля прав власності відповідно до стратегії підприємства - захист інноваційних розробок і технічних рішень - реалізація заходів для правового та технічного захисту інтелектуальної власності
5	Управління комерціалізацією інтелектуально-творчих ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> - максимізація вигоди від використання інтелектуальних ресурсів - аналіз вартості прав на об'єкти інтелектуальної власності - моніторинг та використання комерційного потенціалу інтелектуальних ресурсів

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Передумовами до запровадження маркетингового управління інтелектуально-творчими ресурсами ТОВ «КАПРО ОЙЛ» є аудит кваліфікації співробітників, зокрема, спеціалістів, задіяних у розробці та вдосконаленні технологій виробництва. Для цього слід створити базу даних навичок та знань працівників і виявити потенціал для їх подальшого розвитку. Варто поставити питання про залучення додаткових інтелектуальних та творчих ресурсів у вигляді співпраці з експертами у сфері інноваційних технологій через аутсорсинг, короткострокові консультації, наприклад із фахівцями ЦНТУ та інших закладів вищої освіти Кіровоградської області. Можна також організувати консультації інженерів-технологів, які мають ідеї інтеграції нових методів для підвищення продуктивності або зниження енергозатрат. Загалом розвиток творчого та інтелектуального потенціалу колективу працівників позитивно впливає на різні сфери діяльності підприємства, є своєрідною живильною силою.

Перспективним напрямком діяльності для ТОВ «КАПРО ОЙЛ» є виробництво жирів для кондитерської промисловості чи продуктів «Халяль». Є сенс додаткового залучення кваліфікованих фахівців на виконання завдань для розробки рецептур, які відповідатимуть сертифікаційним стандартам FSSC 22000 та Халяль.

Для стимулювання інновацій ми пропонуємо запровадити програми винагород за інноваційні ідеї, які підвищують ефективність виробництва або якість продукції. Одним з варіантів є організація конкурсу серед співробітників на розробку нових продуктів або вдосконалення технологій, таких як створення жирів із покращеними споживчими властивостями.

На наш погляд, навчальні програми мають стати частиною корпоративної культури ТОВ «КАПРО ОЙЛ». Так, організація внутрішніх тренінгів для всіх рівнів персоналу щодо впровадження стандартів ISO та FSSC, встановлення співпраці із ЗВО для отримання доступу до нових знань у сфері харчових технологій, окремі навчальні модулі з акцентом на інноваційні підходи до виробництва економічно вигідних жирів – це напрямки

формування нової корпоративно-інноваційної культури.

У якості окремої пропозиції можна рекомендувати створення відділу або (робочої групи) з управління інтелектуально-творчими ресурсами для моніторингу компетенцій працівників і розробки відповідних мотиваційних програм. Також пропонуємо інтегрувати внутрішній маркетинг для підвищення відданості працівників через впровадження гнучкого графіку роботи, забезпечення комфортних умов праці та створення можливостей для професійного зростання.

Кадрова політика в системі управління інтелектуально-творчими ресурсами підприємства відіграє особливу роль в сучасних реаліях. Лейтмотивом, на нашу думку, саме сьогодні, в умовах кадрового голоду, має стати внутрішня мобільність, утримання талантів, створення умов для повернення молодих фахівців, формування передумов для реінтеграції мобілізованих працівників, залучення ветеранів, осіб пенсійного віку і підняття на новий рівень соціальної відповідальності.

З метою розвитку внутрішньої мобільності у середовищі ТОВ «КАПРО ОЙЛ» пропонуємо удосконалення системи перепідготовки працівників, до прикладу, через реалізацію програм навчання для працівників, щоб вони могли опанувати нові функції в межах виробничого циклу. Наприклад, технологи можуть освоїти додаткові напрямки контролю якості продукції, а механіки – суміжні сфери технічного обслуговування. Пропонуємо також продовжувати практику формування кадрового резерву, включаючи працівників, які можуть тимчасово виконувати обов'язки колег. Важливо регулярно оновлювати резерв на основі оцінки сформованих компетенцій і мотивації персоналу. Корисно, на наш погляд, упровадити моделі роботи, які дозволять працівникам працювати за сумісництвом або тимчасово переходити на інші ділянки виробництва.

З метою утримання талантів та створення комфортних умов для повернення молодих фахівців потрібно звернути увагу на такі фактори, як стабільність, безпека і наявність мотиваційних програм. Ми рекомендується

переглянути раніше ухвалені ключові показники ефективності персоналу, по-новому узгодити їх із колективом і чітко визначити поточні можливості підприємства. Прозорість, чесність і відкритість залишаються ключовими принципами управління у складний період дії воєнного часу. Залучення здобувачів освіти і випускників, ще під час їх навчання на другому-третьому курсах університетів, особливо з профільних закладів вищої освіти, дозволить підприємству підготувати майбутніх фахівців відповідно до своїх потреб.

Ґрунт для реінтеграції мобілізованих працівників (їх на підприємстві налічується 85 осіб) потрібно готувати вже сьогодні, тому має сенс створити план повернення мобілізованих працівників у колектив, до складу якого включити можливість організації коротких курсів оновлення знань та інтеграцію працівників у виробничі процеси, психологічне консультування для полегшення адаптування ветеранів до цивільного життя.

Залучення ветеранів є одним із напрямків кадрової політики в системі управління інтелектуально-творчими ресурсами. Висока дисциплінованість, вміння працювати в команді, стратегічне мислення, креативність у підходах до вирішення кризових ситуацій – це сильні сторони українських ветеранів. На базі підприємства доцільно організувати стажування таких працівників з подальшим працевлаштуванням. Для ветеранів, які не мають досвіду роботи у виробничій сфері, доцільно організувати базові курси з технологічних процесів і безпеки на виробництві.

Заохочення пенсіонерів до роботи у ТОВ «КАПРО ОЙЛ» має центральну перевагу: досвід таких працівників доцільно використовувати для наставництва молодших колег. Пенсіонери можуть займати позиції консультантів або виконувати завдання, що не потребують фізичної витривалості за гнучким графіком, з частковою зайнятістю або участю в окремих тимчасових проєктах. Крім того, особи старшого віку, залучені до роботи, отримують можливість спрямувати свою увагу на виробничі завдання, що допомагає відволіктися від тривожного стану і зменшити стрес, який постійно супроводжує людей під час війни. Можливість працювати створює

для пенсіонерів відчуття корисності та значущості, що сприяє їх емоційному добробуту. Молодші працівники також відчують психологічну підтримку, співпрацюючи зі старшими колегами. Ще один важливий момент: робота у спільному колективі дозволяє пенсіонерам зберігати соціальну активність, що є ключовим фактором у підтримці психічного здоров'я.

З метою розвитку соціальної відповідальності на мікрорівні доцільно впроваджувати антидискримінаційні заходи у вигляді тренінгів для персоналу, спрямованих на подолання вікових стереотипів та проводити інформаційні кампанії про переваги залучення ветеранів і пенсіонерів у корпоративній культурі, підкреслюючи цінність їхнього внеску у виробничі процеси.

Для підвищення ефективності формування і використання інтелектуально-творчих ресурсів у ТОВ «КАПРО ОЙЛ» доцільно також застосувати підхід, що базується на вдосконаленні організаційних спроможностей, зокрема, сформуванню спільного бачення важливості інновацій та творчого підходу до вирішення виробничо-комерційних задач, вибрати лідерів змін, які будуть мотивувати та координувати дії співробітників, створити мапу наявних організаційних спроможностей і визначити напрямки удосконалення якості продукції за рахунок інновацій, оцінити, наскільки мотивовано працює команда, яка відповідає за науково-інноваційний пошуки і розвиток, провести аналіз відповідності наявних виробничих потужностей підприємства очікуванням ринку.

Особливий сенс нової сутності набуває розуміння прогалин та створення плану дій розвитку творчого та інтелектуального потенціалу підприємства, передовсім це стосується підвищення кваліфікації співробітників, впровадження сучасних цифрових рішень, розробки сучасної програми мотивації для отримання творчих ідей від співробітників. Нові показники ефективності повинні відображати стан інноваційних змін: час виведення нових продуктів на ринок, збільшення обсягів виробництва за рахунок оптимізації, екологічність виробництва.

3.3. Впровадження штучного інтелекту як інструмента оптимізації ресурсів та розвитку сталості підприємства

За останні п'ять років розвиток штучного інтелекту здійснив стрибок, що створило умови для істотного полегшення шаблонних виробничих і побутових завдань, дало можливість швидше робити вибір з набору альтернатив, поліпшити якість аналізу великих обсягів інформації. Безперечно, використання штучного інтелекту з підсиленням функції гарантування безпеки безальтернативно буде широко застосовуватися в найближчому майбутньому в управлінні підприємствами.

За результатами досліджень консалтингової компанії Accenture, 84% опитаних топ-менеджерів переконані, що штучний інтелект сприяє зростанню компаній, поліпшує існуючі підходи до управління виробничими процесами. Реалії показують, що моделі ШІ уже сьогодні вміють генерувати новий контент. Зокрема, Stability AI та Midjourney вигадують та видають користувачеві нові зображення за текстовим запитом [38].

Виходячи з цих позицій, вважаємо за доцільне запропонувати декілька підходів до раціоналізації роботи ТОВ «КАПРО ОЙЛ» в системі забезпечення сталого розвитку та покращення управління ресурсами (рис. 3.2).

Можливості ШІ можна застосовувати для прогнозування потреб у ресурсах, аналізу постачання та запобігання браку продукції, аналізу виробничих даних, поліпшення ризик-менеджменту, раннього попередження аварій, створення інструментів, які забезпечать прозорість та глибокий аналіз усіх бізнес-процесів (подібно до додатку Plai у компанії Sanofi), формування рекомендацій щодо оптимізації рецептів, змін у процесах виробництва або впровадження нових технологій, надання топ-менеджерам нових знань про можливості ШІ в управлінні проектами, впровадження інструментів ШІ для комунікацій із клієнтами та вирішення виробничих проблем, удосконалення мотиваційного механізму генерації нових ідей та раціональних пропозицій, активне уведення практик сталого розвитку.

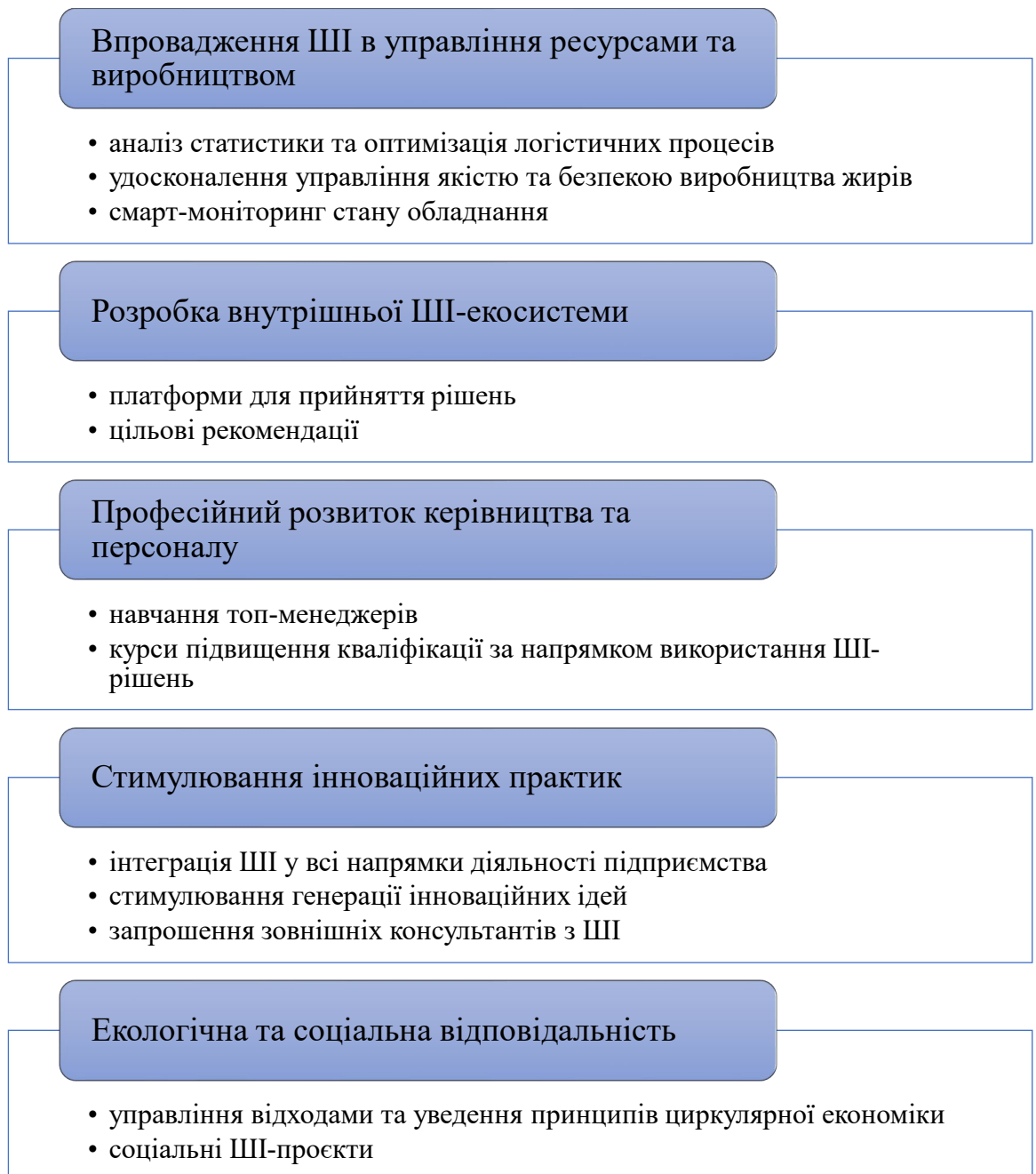


Рисунок 3.2 – Підходи до забезпечення сталого розвитку ТОВ «КАПРО ОЙЛ» на базі ІІІ-інструментів

Джерело: складено автором за [13; 38] та результатами власних досліджень

Окремою пропозицією є включення цифрового ядра у бізнес-процеси підприємства, що означає активно використання хмарних технологій, аналітику даних та власне штучний інтелект для створення інтероперабельних та безпечних ІТ-платформ, що дасть можливість утворити базу для розвитку нових бізнес-моделей та прискорення темпів організаційного зростання.

Такий підхід передбачає свідомий перехід від традиційного технологічного стеку, що характеризується ізольованістю окремих компонентів, до цифрового ядра, яке забезпечує їх безперешкодну взаємодію. Завдяки цьому підприємство буде мати можливість більш ефективно впроваджувати й масштабувати інноваційні технології, включаючи ШІ. Конкретно для досліджуваного підприємства такий підхід прискорить розвиток нових продуктів, таких як унікальні жири для спеціалізованих галузей (органічні чи функціональні жири для здорового харчування, розробка рослинних жирів із функціональними властивостями для фармацевтичної чи косметичної галузі), впровадження «розумного» виробництва із застосуванням технологій Індустрії 4.0 для контролю якості продукції в реальному часі.

Спроба інтегрувати та масштабувати ШІ без міцної основи у вигляді цифрового ядра може бути порівняна з керуванням високопродуктивним спортивним автомобілем зі зношеним двигуном: початкові результати можуть бути обнадійливими, але довготривалий прогрес є малоімовірним.

Вирішальним напрямком впровадження ШІ є залучення широкого кола працівників до інноваційних рішень, зокрема, співпраця працівників комерційного відділу з інженерами та фінансовими аналітиками сприятиме розробці інструментів ШІ для оновлення бізнес-процесів. На нашу думку, успішна інтеграція ШІ у комерційні та виробничі процеси вимагає не лише технологічних інвестицій, але й систематичного підходу до залучення працівників у процес трансформації нових умов праці.

Окремим важливим питанням є впровадження принципів відповідального ШІ на ранніх етапах розробки, тобто потрібно вводити етичні стандарти в дизайн алгоритмів, що мінімізуватиме ризики небажаної поведінки систем, водночас спрощуючи процес ідентифікації та усунення проблем на етапі експлуатації. Уведення в практику і масштабування ШІ стає критично важливим фактором для підтримки конкурентоспроможності. Водночас, зволікання у впровадженні ШІ збільшує витрати, пов'язані з втратою потенційних можливостей. Зосередження уваги на ключових

пріоритетах, зокрема на інвестиціях у ШІ, дозволить підприємству пришвидшити трансформацію бізнес-моделі та забезпечити ефективність діяльності в умовах технологічної еволюції. Завдяки інвестиціям в ШІ можна створити багатоканальне середовище, яке включає використання чат-ботів, текстових повідомлень і автоматизованих сценаріїв для оптимізації процесу розгляду заявок на виготовлення продукції.

З точки зору економічної ефективності в середовищі підприємства доцільним є використання сучасного інструменту ШІ ChatGPT Team. Ринкова ціна станом на червень 2024 року за користування ним становить 30 дол. США за одного користувача на місяць. При умові річної підписки для 149 користувачів ціна зменшується до 25 дол. США за одного користувача [34]. Головні функції цієї платформи на основі ШІ охоплюють спеціальний робочий простір, актуальні інструменти для адміністрування команди, доступ до найновіших моделей OpenAI, можливість розробляти створювати та ділитися в своїй екосистемі власними застосунками.

Розрахунок економічного ефекту від інвестицій у підписку на ChatGPT Team для ТОВ «КАПРО ОЙЛ» доцільно провести через аналіз затрат і вигод. Для урахування максимально можливого розміру витрат і зисків ми рекомендує додати витрати на навчання специфічним компетенціям та адміністрування, а також вигоди від підвищення продуктивності та зниження затримок у виробничих процесах, оцінка яких була здійснена за допомогою експертних думок. До уваги бралось припущення, що середній користувач економить 2 години щотижня завдяки більш швидкому виконанню завдань (складання звітів, аналіз даних), монетизація заощадження часу для підприємства 25 дол. США. Непрямі вигоди матимуть свій прояв у тому, що використання нових моделей OpenAI дозволяє ухвалювати більш якісні рішення за рахунок покращення бізнес-комунікації, вищого рівня аналітики, зміцнення згуртованості у спільній виробничій екосистемі, мінімізації ризику прикрих помилок, скорочення циклу прийняття управлінських рішень. Результати наших розрахунків оформлені у вигляді табл. 3.3.

Таблиця 3.3. Розрахунки економічного ефекту від впровадження ChatGPT Team на підприємстві ТОВ «КАПРО ОЙЛ»

Витрати/вигоди	Значення
Витрати	
Вартість підписки	25 дол. × 12 місяців × 149 користувачів = 44700 дол
Вартість навчання та налаштування	5000 дол.
Одноразові витрати на синхронізацію із корпоративними системами підприємства	2000 дол.
Обслуговування та технічна підтримка (на рік)	1000 дол.
Разом витрат	(44700 + 5000 + 2000 + 1000) = 52700 дол.
Вигоди	
Економія часу	15,496 годин/рік × 25 дол. = 387400 дол.
Зниження витрат на інші інструменти	10000 дол.
Покращення якості роботи (зменшення неточностей, покращення аналітичної роботи)	5000 дол.
Прискорення прийняття рішень за рахунок зниження затримок у комунікації	7000 дол.
Підвищення продуктивності за рахунок покращення взаємодії між працівниками	8000 дол.
Разом вигід	(387400 + 10000 + 5000 + 7000 + 8000) = 417400 дол.
Економічний ефект	417400 - 52,00 = 364700 дол.

Джерело: авторські розрахунки

Таким чином, можна зробити висновок, що підписка на ChatGPT Team виправдана і доцільна для застосування у практичній діяльності підприємства. У цьому розрахунку враховано оптимістичний сценарій заощадження часових ресурсів та зниження витрат. З метою збільшення можливостей застосовності цього підходу в умовах інших видів діяльності чи розмірів підприємства, його можна коригувати, змінюючи години економії ресурсів, вартість години роботи чи додаткові вигоди, наприклад уніфікація типових документів, оптимізацію часу менеджерів на виявлення емоційних факторів, усунення конфліктних питань, делегування завдань окремим виконавцям.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі отримане нове вирішення важливого теоретико-наукового та практичного завдання щодо композиції і плану функціонування системи управління ресурсним потенціалом у взаємозв'язку із забезпеченням сталого розвитку підприємства харчової промисловості.

Одержані автором результати дозволили зробити такі основні висновки:

1. Комплексність та складність поняття «ресурсний потенціал підприємства» проявляється у тому, що воно охоплює обсяги, склад доступних ресурсів, способи їх поєднання та трансформації за допомогою різних технологій у готові продукти чи послуги. Історичний аналіз розвитку поглядів українських науковців за останні п'ятнадцять років виявив закономірності того, що важливою характеристикою ресурсного потенціалу є його інноваційність, розгалуженість класифікації, гіпотетичність та реальність залучення у виробництво, націленість на досягнення позитивних ефектів.

В роботі дається таке визначення ресурсного потенціалу: це – здатність підприємства мобілізувати різноманітні ресурси (матеріальні, технологічні, інформаційні, людські, фінансові) та компетенції (знаннєві, підприємницькі), інноваційність та корпоративну культуру сталого розвитку, використовуючи різні варіанти відповіді на складну виробничо-економічну проблему, Пропонується розгляд ресурсного потенціалу через призму моделі RUPТ, що відображає сучасний світ як швидкий, парадоксальний, невизначено-заплутаний. Це дозволить підприємству ефективно-адекватно змінюватись.

2. В роботі обґрунтовані актуальні принципи управління ресурсним потенціалом підприємства харчової промисловості. Вони повинні бути спрямовані на досягнення цілей сталого розвитку, зокрема раціонального використання ресурсів, забезпечення споживчої цінності та якості продукції, енергозбереження та впровадження циркулярної економіки. Важливим аспектом є вибудова взаємодії win-win із постачальниками та скерування інвестиції в новаторські наміри та людський капітал.

3. В ході діагностики результатів діяльності ТОВ «КАПРО ОЙЛ» з'ясовано, що приріст показника готової продукції підприємства протягом 2019-2023 рр. пояснюється введенням нових потужностей, радикальною перебудовою бізнес-процесів, активною інвестиційною політикою. Особливістю діяльності є використання у виробництві імпортової сировини, зокрема пальмової олії, яка має агроекономічні переваги, але суттєво впливає на коливання ціни готової продукції підприємства через зміну ситуації на міжнародному ринку. ТОВ «КАПРО ОЙЛ» зазнало значного масштабування бізнесу після реінжинірингу у 2019 році, що призвело до зростання чистого доходу від 3,4 млн грн у 2019 році до 1796,4 млн грн у 2023 році. Попри збільшення собівартості продукції, компанія забезпечує стабільне співвідношення витрат до доходів, яке зросло до 112% у 2023 році, віддзеркалюючи інтенсивну динаміку розвитку. Такі результати свідчать про успішну реновацію виробництва та ефективне утримання позицій у галузі олійно-жирової промисловості. Комплексний та збалансований спосіб управління ресурсним потенціалом забезпечує можливості синергічної співдії усіх елементів ресурсного потенціалу для досягнення сталого розвитку.

4. Загалом, встановлено, що розвиток потенціалу ресурсів підприємства є результатом системної інтеграції взаємозв'язку його елементів. Водночас ці елементи адаптуються до зовнішніх змін, що потребує забезпечення їхнього гармонійного співвідношення для досягнення синергетичного ефекту. Таким чином, потенціал підприємства не лише відображає поточний стан, а й слугує базою для подальшого розвитку за рахунок позитивної трансформації.

5. З метою підвищення стійкої сталості розвитку підприємства ТОВ «КАПРО ОЙЛ» доцільно впровадити кризовий план дій, орієнтований на швидку зміну поведінки у ситуації агресивних ринкових викликів, модернізацію виробничих процесів та цифровізацію. Делегування повноважень на локальному рівні та організація регулярних навчальних сесій для співробітників сприятимуть оперативному реагуванню на кризу. Єдині цінності, стандарти та налагоджена комунікація з постачальниками й

клієнтами забезпечать стабільну роботу підприємства у складних умовах.

6. В роботі розроблено та апробовано рекомендації стосовно маркетингових принципів управління інтелектуально-творчими ресурсами ТОВ «КАПРО ОЙЛ» з фокусом уваги на розвиток інновацій та креативних раціональних пропозицій, професійне вдосконалення працівників і примноження інтелектуально-творчого капіталу. Запровадження п'яти функціональних модулів управління сприятиме удосконаленню якості та конкурентоспроможності продукції, збільшенню прибутків, підвищенню продуктивності праці, емоційному балансу працівників.

7. Орієнтація на сталий системний розвиток ТОВ «КАПРО ОЙЛ» зумовлює необхідність використання штучного інтелекту, за допомогою якого пропонується прогнозувати потреби у ресурсах, аналізувати бізнес-показники, удосконалювати ризик-менеджмент і запобігати стрес-ситуаціям. Впровадження таких рішень сприятиме оптимізації бізнес-процесів, поліпшенню взаємодії з клієнтами та підвищенню прозорості управління. Активна інтеграція ШІ також забезпечить багатоваріантність підходів до мотивації персоналу, зміцнюючи конкурентні переваги підприємства. В роботі з використанням методичного підходу «затрати-вигоди» здійснено розрахунок економічного ефекту від купівлі інструменту ChatGPT Team для ТОВ «Капро Ойл». На підставі аналізу думок експертів з метою максимального охоплення витрат і зисків до суми витрат на підписку рекомендовано закласти кошти на навчання персоналу специфічним компетенціям та адміністрування нового інструменту управління, а також вигоди від підвищення продуктивності, прискорення виробничих процесів, зміцнення єдності у спільній виробничій екосистемі, скорочення діапазону помилок, зменшення часу на прийняття управлінських рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адізес І. К. Управління змінами, К.: Book Chef, 2018. 640 с.
2. Амеліна Н., Комчатних О. Левіщенко О. Цифровізація як основний фактор розвитку економіки бізнесу. Академічні візії. 2024. №. 35. С.1-11.
3. Артюшок В. Методи та моделі стратегічного аналізу у системі бізнес-планування. Економіка та суспільство. 2022. № 44. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-61>
4. Бойківська Г.М. Теоретичні засади формування та використання виробничого потенціалу підприємств. Економіка та суспільство. 2016. № 3. С. 140-146. https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/25.pdf
5. Гава В.Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: навчальний посібник. Київ. 2004. 129 с.
6. Герасимчук З.В. Виробничий потенціал регіону: методика оцінки та механізми його нарощення. Луцьк: РВВ ЛДТУ, 2003. 190 с.
7. Гладкова А.О. Стратегічний розвиток підприємства в умовах глобальної конкуренції. Економіка і організація управління. 2019. № 4 (36). С. 198-209.
8. Грінка Т.І., Немченко Т.А. Нові стратегії менеджменту при цифровій трансформації бізнесу в Україні. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки, 2023, вип. 9(42). С.49-57
9. Довбня, С., & Пономаренко, Р. (2024). Розвиток функціонального підходу до стратегічного планування в умовах підвищеної мінливості та ризикованості зовнішнього середовища. Економіка та суспільство, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-2>
10. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі : Новаторство і підприємництво. Київ, 1994. 319 с
11. Живко, З., Родченко, С., & Живко, В. (2024). Стратегії управління фінансами підприємства з урахуванням персоналу. Економіка та суспільство,

(60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-132>

12. Заярнюк О.В., Сторожук О.А. Фінансові аспекти розвитку інноваційних структур. Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 07-08 груд. 2023 р. / М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. — Кропивницький : ЦНТУ, 2023. С.127-128. <http://surl.li/bmolqj>

13. Заярнюк О.В., Холодовська О.Г., Коверга Я.В. Штучний інтелект у сучасному ризик-менеджменті: методи та алгоритми. Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 10 листопада 2023 р. [Електронний ресурс]. Електрон. дані. — Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 192-193.

14. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: Підручник. К.: Каравела, 2019 464 с.

15. Іщук С.О. Виробничий потенціал промислових підприємств: проблеми формування та розвитку. Л.: ІРД НАН України, 2006. 278 с.

16. Козирєва О. В., Світлична К.С., Шуть О.Ю. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. Х.: Вид-во НФАУ, 2020. 238с.

17. Копитко, М., & Вінічук, М. (2022). Конкурентоспроможність підприємств в умовах глобального інноваційного розвитку економіки. Вчені записки Університету «КРОК», (3(67), 62–68. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-67-62-68>

18. Копитко, М., & Ткачук, Д. (2024). Вплив факторів зовнішнього середовища на формування системи управління бізнес-стійкістю підприємств. Вчені записки Університету «КРОК», (1(73), 132–138. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-132-138>

19. Костецька І.Н. Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти. Інноваційна економіка. 2020. № 7-8. С. 65-71.

20. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та

оцінка: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.

21. Куліш Д. Сучасні реалії стратегічного планування діяльності підприємств: Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки. 2022. № 6. (2). С. 142–150.

22. Ліпич, Л., Кушнір, М., & Хілуха, О. (2024). Бізнес-стратегії підприємств в умовах воєнної економіки. Економіка та суспільство, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-110>

23. Мазур А.Г., Шаманська О.І. Управління ресурсним потенціалом підприємства : монографія / А.Г. Мазур, О.І. Шаманська. – Вінниця ТОВ фірма «Планер» : 2013. – 253 с.

24. Маковецька І. М., Яргін М. В. Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 2. С. 37-40.

25. Менеджмент. Маркетинг. Підприємництво : навч. посіб. / Т. Ф. Рябоволик, І. О. Андрощук, А. О. Доренська [та ін.]. – Кропивницький : ЦНТУ, 2024. – 208 с.

26. Новітні технології управління персоналом : навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, О. В. Сторожук, А. О. Доренська ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький : ЦНТУ, 2023. – 278 с. <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/13256>

27. Офіційний сайт ТОВ «КАПРО-ОЙЛ». <https://www.caprooil.com/>

28. Піжук О. І. Стратегія підприємства: навч. Посібник. Ірпінь: Університет ДФС України, 2018. 390 с.

29. Потенціал підприємства: формування та оцінка / О.К. Добикіна та ін. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 208 с.

30. Потенціал підприємства: формування та використання : підручник / Н.В. Касьянова та ін. Донецьк : Цифрова типографія, 2012. 257 с.

31. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія / М.В. Семикіна, С.В. Дудко, А.А. Орлова та ін. – Кропивницький : Видавець Лисенко В.Ф., 2021. –

440 с.

32. Сардак С. Е. Принципи ефективного управління ресурсами суб'єктів господарювання (Склад і управління ресурсами суб'єктів господарювання). Академічний огляд. 2008. № 2. С. 83-88. URL: <https://philarchive.org/archive/SAR-34> (дата звернення: 12.11.2024)

33. Світовий ринок олій переживає зміни: пальмова олія втратила статус найдешевшої. Пальмова олія дорожчає через проблеми з виробництвом, тоді як ціни на соєву олію знижуються URL: <https://mind.ua/news/20279400-svitovij-rinok-olij-perezhivae-zmini-palnova-oliya-vtratila-status-najdeshevshoyi> (дата звернення: 01.11.2024)

34. Скільки коштує ChatGPT? Все, що потрібно знати про тарифні плани OpenAI. URL: <https://vctr.media/ua/6-pidpysok-na-chatgpt-dobirka-232741/> (дата звернення: 08.11.2024)

35. Сторожук О.В., Заярнюк О.В. Бізнес-комунікації в контексті принципів сталого розвитку. Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 10 листопада 2023 р. [Електронний ресурс]. Електрон. дані. – Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 359-360. URL: <https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2023/12/ii-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferencziya-2023.pdf>

36. Сторожук, О., Немченко, Т., Заярнюк, О. Ефективні бізнес-комунікації як стратегічна складова управління ризиками підприємства. Економіка та суспільство, 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-5> (дата звернення: 10.11.2024)

37. Фергас, Н. (2019). Визначення сутності ресурсного потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання. Підприємництво та інновації, (10), 57-61. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/10.8>

38. Штучний інтелект для бізнесу: які завдання здатен вирішувати та в яких галузях допомагає. І чи треба боятися його «надможливостей» URL:

<http://surl.li/zdwbcy> (дата звернення: 14.11.2024)

39. Шуканов, П. В., Шуканова, А. А., & Риндюк, О. С. (2024). Екологічні аспекти економічної безпеки: стале виробництво та ресурсозбереження. *Академічні візії*, (35). URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1373> (дата звернення: 04.11.2024)

40. «Завмерти чи бігти»: які практики управління змінами допомогли українському бізнесу подолати перший шок війни. URL: <http://surl.li/vzjrah> (дата звернення: 07.11.2024)

41. 17 Цілей сталого розвитку. URL: <https://globalcompact.org.ua/tsilijstijjogo-rozvytku/> (дата звернення: 04.11.2024)

42. Копутко М., Grabar N., Storozhuk O., Borutska Y., Doroshenko T. Influence of Negative Factors of War: Economic, Legal, Regional and Environmental Aspects. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. Vol. 22. No.6. pp. 13-18. <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.6.3>

43. Lee Ya. Yi., Falahat M. The Impact of Digitalization and Resources on Gaining Competitive Advantage in International Markets: Mediating Role of Marketing, Innovation and Learning Capabilities. *TechnologyInnovationManagementReview*, 2019, vol. 9 (1), pp. 26-38.

44. Navigating Disruption With RUPT: An Alternative to VUCA. <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/navigating-disruption-vuca-alternative/>

45. Volodymyr Ortynskyi, Larysa Kurnosenko, Iлона Androshchuk, Violeta Tohobytska, Oleksii Zaiarniuk. Investment Support for the Digitalization of the Economy in the Context of International Economic Relations. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, VOL.22 No.6, June 2022. P. 813-819.