

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь – «Магістр»

**на тему: «АДМІНІСТРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ
ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконав: **Яровий Євген Олександрович**
студент спеціальності
073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний
менеджмент»

Керівник: **Терещенко Світлана Іванівна**
Професор кафедри економіки та
підприємництва ім. проф. І.М. Брюховецького

Рецензент: **Хованський Василь**
Директор ТОВ «Будресурспостачання»

Суми – 2024

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	Публічного управління та адміністрування
Освітній ступінь	Магістр
Спеціальність	073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний менеджмент»

	Затверджую:
Завідувач кафедри	
« ____ » _____	2024 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТА

Ярового Євгена Олександровича

(прізвище, ім'я, по батькові)

- 1.Тема роботи: Адміністративне управління ресурсним потенціалом підприємства
2. База практичного дослідження: ТДВ «Маяк» Охтирського району
керівник роботи **Терещенко Світлана Іванівна, д.е.н., професор**
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджена наказом по університету від _____ 2024 р. № _____
3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) _____ 2024 року
4. Вихідні дані до проекту (роботи):
праці вітчизняних і зарубіжних вчених, законодавчо-нормативна база, статистичні дані, аналітичні дані підприємства, власні джерела
5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
обґрунтовано теоретичні, методичні та практичні аспекти управління ресурсним потенціалом підприємства з метою підвищення ефективності його господарської діяльності
проведено аналіз основних економічних показників діяльності підприємства на прикладі ТДВ «Маяк» Охтирського району Сумської області;
проведено аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на ефективність використання ресурсів аграрних підприємств;
обґрунтовано інтегральну оцінку ефективності використання ресурсів як метод управління на прикладі ТДВ «Маяк» Охтирського району Сумської області

6. Дата видачі завдання

21 червня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2023 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень - грудень 2023 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	квітень – травень 2024 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	травень - червень 2024 р.	виконано
6.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	липень 2024 р.	виконано
7.	Перевірка на автентичність, опрацювання зауважень керівника.	9 серпня 2024 р.	виконано
8.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	10 серпня 2024 р.	виконано
9.	Рецензування кваліфікаційної роботи	12 – 14 серпня 2024 р.	виконано
10.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	13 серпня 2024 р.	виконано
11.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	18-20 серпня 2024 р.	виконано
12.	Захист кваліфікаційної роботи	21 серпня 2024 р	виконано

Студент

Яровий Є О.

Керівник роботи

Терещенко С.І.

Перевірку на автентичність проведено.

Баранік Н.М.

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

Лищенко М.О.

АНОТАЦІЯ

Яровий Є.О. Адміністративне управління ресурсним потенціалом підприємства – Рукопис

Кваліфікаційна робота на здобуття ОС «Магістр» за спеціальністю 073 «Мене» ОП «Адміністративний менеджмент», Сумський національний аграрний університет, Суми, 2024.

Формування та ефективне використання ресурсного потенціалу є основою успішного функціонування кондитерських підприємств в Україні. Для досягнення цієї мети необхідно розробити комплексний організаційно-економічний механізм, який охоплюватиме всі аспекти управління ресурсами. Потенціал можна розглядати як синергію різних елементів. Тобто, коли ресурси та фактори об'єднуються, їхня сукупна ефективність може бути значно більшою, ніж сума ефективності кожного окремого елемента.

Враховуючи, що потенціал підприємства – це сукупність його можливостей для досягнення поставлених цілей, можна зробити висновок, що ці можливості не є статичними, а змінюються в процесі розвитку підприємства. Тому доцільно проаналізувати, як саме трансформується потенціал на різних етапах життєвого циклу підприємства.

Для стартапів. На ранніх етапах розвитку стартапу його потенціал визначається інноваційною ідеєю, командою засновників та здатністю залучати інвестиції в умовах високої конкуренції.

Для виробничих підприємств. На етапі становлення виробничого підприємства його потенціал залежить від доступності ресурсів, технологічного оснащення та ефективності виробничих процесів.

Отже, управління ресурсним потенціалом це комплекс заходів, спрямованих на ефективне використання всіх ресурсів підприємства для досягнення поставлених цілей. Це стратегічно важлива функція, яка безпосередньо впливає на конкурентоспроможність та довгостроковий успіх бізнесу. Основні завдання управління ресурсним потенціалом: визначення кількості, якості та ефективності використання ресурсів; розробка планів закупівлі, виробництва, продажу з урахуванням попиту та пропозиції; пошук шляхів зниження витрат і підвищення ефективності використання ресурсів; регулярний моніторинг використання ресурсів і внесення необхідних коригувань. Сучасні підходи до управління ресурсним потенціалом:

1. Теорія обмежень: Фокусується на ідентифікації та усуненні вузьких місць у виробничих процесах.

2. Шість сигм: Системний підхід до управління якістю, який дозволяє мінімізувати відхилення від стандартів.

3. Бережливе виробництво: Методика, спрямована на мінімізацію відходів і максимізацію вартості для клієнта.

Ключові слова: ресурси, ресурсний потенціал, управління ресурсами, ресурсний менеджмент, ресурсозбереження

SUMMARY

Yarovy E.O. Administrative management of the resource potential of the enterprise – Manuscript

Qualifying work for obtaining the Master's degree in the specialty 073 "Me" OP "Administrative Management", Sumy National Agrarian University, Sumy, 2024.

The formation and effective use of resource potential is the basis for the successful functioning of confectionery enterprises in Ukraine. To achieve this goal, it is necessary to develop a complex organizational and economic mechanism that will cover all aspects of resource management. Potential can be seen as a synergy of different elements. That is, when resources and factors are combined, their combined efficiency can be significantly greater than the sum of the efficiency of each individual element.

Taking into account that the potential of the enterprise is the totality of its possibilities to achieve the set goals, it can be concluded that these possibilities are not static, but change in the process of the development of the enterprise. Therefore, it is advisable to analyze exactly how the potential is transformed at different stages of the enterprise's life cycle.

For startups. At the early stages of a startup's development, its potential is determined by an innovative idea, a team of founders, and the ability to attract investment in conditions of high competition.

So, management of resource potential is a set of measures aimed at effective use of all resources of the enterprise to achieve the set goals. This is a strategically important function that directly affects the competitiveness and long-term success of the business. The main tasks of resource potential management: determining the quantity, quality and efficiency of resource use; development of purchase, production, and sales plans taking into account supply and demand; search for ways to reduce costs and increase the efficiency of resource use; regular monitoring of resource usage and making necessary adjustments.

For manufacturing enterprises. At the stage of formation of a manufacturing enterprise, its potential depends on the availability of resources, technological equipment and the efficiency of production processes.

Modern approaches to resource potential management:

1. Theory of Constraints: Focuses on identifying and eliminating bottlenecks in production processes.

2. Six Sigma: A systematic approach to quality management that allows you to minimize deviations from standards.

3. Lean manufacturing: A technique aimed at minimizing waste and maximizing value for the client.

Keywords: resources, resource potential, resource management, resource management, resource conservation

ЗМІСТ

ВСТУП	
РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ПРИКЛАДІ ТДВ «МАЯК» ОХТИРСЬКОГО РАЙОНУ СУМСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	
2.2 Оцінка ефективності використання ресурсів підприємством.....	
2.3 Внутрішні та зовнішні чинники впливу на ефективність використання ресурсів аграрних підприємств.....	
РОЗДІЛ 3. ІНТЕГРАЛЬНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ ЯК МЕТОД УПРАВЛІННЯ НА ПРИКЛАДІ ТДВ «МАЯК» ОХТИРСЬКОГО РАЙОНУ СУМСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	
3.1 Вдосконалення методичного підходу до інтегральної оцінки ефективності використання ресурсів аграрних підприємств.....	
3.2 Механізм управління ресурсами, спрямований на мінімізацію витрат та максимізацію прибутку.....	
3.3 Напрями поліпшення ресурсного менеджменту на підприємстві.....	
ВИСНОВКИ	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах суворої конкуренції, коли підприємство стикається з завданням не лише завоювати свою частку на ринку, але й успішно утримувати її при ефективному функціонуванні, виробничий потенціал стає одним із найбільш важливих ринкових ресурсів і ключовим інструментом в конкурентній боротьбі.

Оцінка накопиченого виробничого потенціалу, розробка стратегії розвитку та його інтеграція у виробничо-господарську діяльність фермерського господарства, а також створення відповідної системи та механізму управління виробничим потенціалом є завданнями високого пріоритету для забезпечення ефективного використання наявних ресурсів і досягнення результативності у виробничо-господарській діяльності підприємства в умовах ринкової конкуренції.

Актуальна оцінка впливу виробничого потенціалу на підвищення результативності підприємства породжує нові виклики у сфері модернізації виробничого потенціалу та вимагає переосмислення управління не лише самим виробничим потенціалом, але й підприємством в цілому. У контексті технологічних змін і інноваційного розвитку виробництва вирішальне значення набуває розуміння потенціалу підприємства як показника ефективного виконання виробничих операцій і максимального використання технологічних можливостей. З цим пов'язана необхідність вирішення вищезазначених завдань, що стає особливо актуальною і важливою для підприємств аграрного сектору економіки, що і послужило основою для вибору теми магістерської кваліфікаційної роботи.

Проблемам стратегічного аналізу діяльності підприємства загалом та стратегічного аналізу його виробничого потенціалу зокрема присвячені праці багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених: І. Ансоффа, П.Л. Гордієнка, С.З. Мошенського, О.В. Олійник, Г.І. Кіндрацької, А.Г. Загороднього, К.І. Радченка, М.І. Ковальчука, С.І. Терещенко. Вивчення опублікованих праць виявило, що на сьогодні в науковій літературі немає єдиної думки щодо необхідності

проведення стратегічного аналізу виробничого потенціалу та визначення його ролі в процесі формування стратегії розвитку підприємства.

Мета і завдання дослідження. Метою написання магістерської кваліфікаційної роботи є встановлення ролі виробничого потенціалу підприємства в підвищенні ефективності його господарської діяльності. Для досягнення цієї цілі були сформульовані та вирішені наступні завдання:

- узагальнено поняття «потенціал» та «виробничий потенціал», а також розглянуто їх роль у господарській діяльності підприємства;
- обґрунтовано поняття ефективності та результативності господарської діяльності в умовах ефективного використання обмежених ресурсів підприємства;
- висвітлено джерела формування ресурсів підприємства, які входять до складу його виробничого потенціалу;
- здійснено оцінку використаного виробничого потенціалу ТДВ «Маяк» яке знаходиться в Охтирському районі Сумської області;
- проаналізовано результати виробничо-фінансової діяльності підприємства та визначено вплив функціонування ресурсного потенціалу;
- надано рекомендації щодо шляхів модернізації виробничого потенціалу з метою підвищення ефективності господарської діяльності ТДВ «Маяк» яке знаходиться в Охтирському районі Сумської області;

Предметом дослідження стали теоретичні, методичні та практичні аспекти, пов'язані з визначенням ролі виробничого потенціалу у підвищенні результативності господарської діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес обґрунтування важливості виробничого потенціалу у господарській діяльності сільськогосподарського підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою дослідження слугували фундаментальні дослідження вчених і практиків з проблем формування і використання виробничого потенціалу і його ролі у господарській діяльності підприємства. Теоретична значимість полягає в

уточненні теоретичних положень та методичних основ ефективності використання виробничого потенціалу в господарській діяльності підприємства.

В роботі використано наступні методи: *історико-економічний метод* – при аналізі теоретичних та методологічних основ дослідження проблеми; *метод порівняльного аналізу* - при аналізі показників динаміки та ефективності використання структурних елементів виробничого потенціалу підприємства; *монографічний метод* – для оцінки формування виробничого потенціалу сільськогосподарського підприємства; *розрахунковий метод* – для визначення обсягів реалізації продукції за умов ефективного використання структурних елементів виробничого потенціалу сільськогосподарського підприємства; *абстрактно-логічний* – для розробки рекомендацій щодо модернізації структурних елементів виробничого потенціалу сільськогосподарського підприємства на прикладі ТДВ «Маяк» яке знаходиться в Охтирському районі Сумської області.

Джерелами для написання кваліфікаційної магістерської роботи слугували законодавчі акти, монографії, публікації вітчизняних та зарубіжних вчених, первинні, зведені документи, річні фінансові звіти за 2020-2022 рр. на прикладі ТДВ «Маяк» яке знаходиться в Охтирському районі Сумської області.

Наукова новизна одержаних результатів. Виконано дослідження щодо визначення ролі виробничого потенціалу підприємства в підвищенні ефективності його господарської діяльності на прикладі ТДВ «Маяк» яке знаходиться в Охтирському районі Сумської області. Здійснено аналіз результатів виробничо-фінансової діяльності підприємства, як наслідок функціонування ресурсного потенціалу. До найбільш важливих результатів, що характеризують новизну дослідження можна віднести:

- запропоновані і обґрунтовані стратегічні аспекти управління ресурсним потенціалом аграрного підприємства, з урахуванням інтегральної його оцінки;
- вдосконалено методичний підхід до інтегральної оцінки ефективності використання ресурсів аграрних підприємств.

Практичне значення одержаних результатів. Застосування розроблених пропозицій, що дозволить на більш високому методичному рівні вирішувати проблеми підвищення ефективності господарської діяльності підприємства за рахунок модернізації виробничого потенціалу. Практичне значення результатів дослідження полягає у виробленні методичних підходів до вибору показників і методики оцінки ефективної господарської діяльності підприємства.

Особистий внесок здобувача. Кваліфікаційна магістерська робота є результатом особистого наукового дослідження. Основні положення магістерської роботи, висновки отримані автором самостійно.

Апробація результатів дослідження. Основні результати досліджень доповідалися і пройшли апробацію на двох міжнародних науково-практичних конференціях за темою дослідження.

Публікації. За результатами опубліковано 2 наукові праці.

Структура і обсяг роботи. Основний зміст роботи викладений на 65 сторінках комп'ютерного тексту. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 43 найменувань.

РОЗДІЛ I

УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Формування та ефективне використання ресурсного потенціалу є основою успішного функціонування кондитерських підприємств в Україні. Для досягнення цієї мети необхідно розробити комплексний організаційно-економічний механізм, який охоплюватиме всі аспекти управління ресурсами.

Термін "ресурсний потенціал" в економічній науці характеризується значною різноманітністю трактувань. Його зміст часто переплітається з іншими поняттями, такими як "виробничий потенціал" та "економічний потенціал". Етимологічно термін "потенціал" вказує на нереалізовані можливості, які можуть бути використані в господарській діяльності. Його використання в економічній науці започаткував К.Г. Воблий у 1924 році.

Кінець 1970-х – початок 1980-х років ознаменувався активними науковими дискусіями навколо поняття "потенціал". Вчені того часу намагалися визначити сутність цього поняття, розглянути його різноманітні аспекти та місце в системі економічних категорій. Однак, незважаючи на численні дослідження, єдиного розуміння так і не було досягнуто. Ці дискусії залишаються актуальними донині [37, 12, 9].

О. Гончаренко демонструє багатогранність поняття "потенціал", пропонуючи як економічну інтерпретацію, пов'язану з ресурсами та можливостями, так і фізичну, що описується через потенціальну енергію. Аналізуючи роботи О. Гончаренка, можна виділити два основних підходи до розуміння "потенціалу": економічний, що фокусується на ресурсах та можливостях, та фізичний, пов'язаний з характеристиками фізичного поля [7]. Друге визначення "потенціалу", пов'язане з фізикою, є більш вузькоспеціалізованим порівняно з першим, яке має більш загальний характер та може бути застосоване в різних контекстах. Перше визначення «потенціалу» є більш універсальним, оскільки воно охоплює різноманітні сфери, тоді як друге

має чітко окреслене застосування у природничих науках. Детальний аналіз 70 словосполучень, представлений у таблиці 1.1, дозволив автору сформулювати вичерпне визначення "потенціалу" в рамках ресурсного підходу, який враховує як сучасні, так і історичні аспекти цього поняття.

Таблиця 1.1 – Найбільш релевантні тлумачення терміну "потенціал"

Сутність терміну	Кореляція з іншими термінами	Кількісний показник використання
Сукупність	Акцентує на тому, що природні ресурси можуть бути використані для отримання вигоди.	42
Потужність	Розвиток виробництв, фондів, багатств, ресурсів країни сприяє підвищенню її конкурентоспроможності.	18
Можливість	Має високий потенціал розвитку	16
Здатність	Оптимізувати використання ресурсів для підвищення продуктивності	8
Потенція	Природні ресурси як основа економічного розвитку	5
Продуктивність	Природні запаси	11

*Джерело: [10]

Поняття "потенціал" є більш широким за поняття "ресурси". Воно включає в себе не тільки матеріальні ресурси, але й інтелектуальні, технологічні та інші можливості. Потенціал - це загальна характеристика системи, яка визначає її здатність до розвитку і зростання.



Рисунок 1.1- Еволюція ресурсної бази підприємства

*Джерело: розроблено автором самостійно

Потенціал можна розглядати як синергію різних елементів. Тобто, коли ресурси та фактори об'єднуються, їхня сукупна ефективність може бути значно більшою, ніж сума ефективності кожного окремого елемента.

Враховуючи, що потенціал підприємства – це сукупність його можливостей для досягнення поставлених цілей, можна зробити висновок, що ці можливості не є статичними, а змінюються в процесі розвитку підприємства. Тому доцільно проаналізувати, як саме трансформується потенціал на різних етапах життєвого циклу підприємства (рис. 1.1).

Для стартапів. На ранніх етапах розвитку стартапу його потенціал визначається інноваційною ідеєю, командою засновників та здатністю залучати інвестиції в умовах високої конкуренції.

Для виробничих підприємств. На етапі становлення виробничого підприємства його потенціал залежить від доступності ресурсів, технологічного оснащення та ефективності виробничих процесів.

Для підприємств сфери послуг. Для сервісних компаній на початковому етапі розвитку ключовим фактором формування потенціалу є якість послуг, рівень сервісу та здатність залучати клієнтів.

Формування потенціалу підприємства значною мірою залежить від зовнішнього середовища. Первинний потенціал – це сукупність ресурсів (організаційних, технічних, людських тощо), необхідних для початку діяльності та досягнення поставлених цілей. Адаптація до зовнішнього середовища стимулює підприємство до внутрішніх трансформацій. Ефективність цих змін визначає рівень потенціалу підприємства.

Еволюція підприємства характеризується переходом від "первинного потенціалу" до "оновленого", який формується в результаті активного розширення ресурсної бази та втілення нових можливостей.

За умови раціонального використання ресурсів, етап зрілості може тривати тривалий час, забезпечуючи підприємству стабільний розвиток.

В умовах економічної кризи підприємства змушені проводити масштабну трансформацію, оновлюючи всі свої підсистеми та адаптуючись до нових реалій.

Особливий акцент робиться на соціальному аспекті, що вимагає формування нового потенціалу. На відміну від первинного, цей потенціал базується на існуючій платформі та враховує унікальні особливості підприємства, його взаємодію з зовнішнім середовищем та еволюцію протягом усього життєвого циклу. Якщо робити акцент на:

- Акцент на змінах - підприємствам необхідно радикально трансформуватися, щоб адаптуватися до нових умов.

- Акцент на соціальному факторі:- соціальний фактор стає рушійною силою змін, вимагаючи від підприємств переосмислити свою роль у суспільстві.

- Акцент на потенціалі- формування нового потенціалу дозволяє підприємствам не тільки вижити в кризовий період, але й зміцнити свої позиції на ринку.

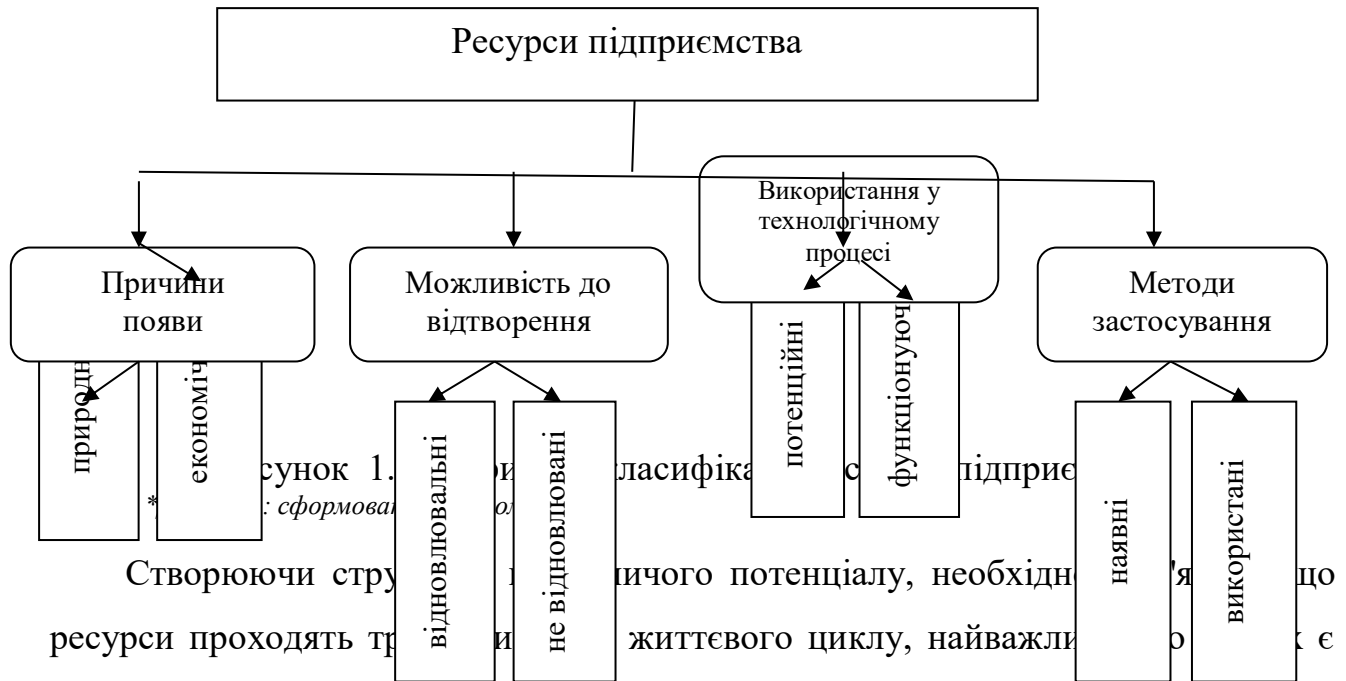
На етапі старіння підприємство стикається з точкою біфуркації: успішна реалізація нового потенціалу ініціює новий цикл життєдіяльності, тоді як невдача призводить до ліквідації суб'єкта господарювання.

Виходячи з результатів досліджень специфіки аграрного виробництва, виникає потреба в чіткому формулюванні поняття "ресурсний потенціал". Характерною рисою аграрного виробництва є постійне посилення соціальних взаємодій між його учасниками, що ускладнює однозначне визначення цього поняття. Тенденція до децентралізації та приватизації земельних ресурсів суперечить необхідності зміцнення інтеграційних процесів в аграрному секторі, особливо в умовах високого рівня соціальної взаємодії. Це створює складну дилему, яка потребує комплексної оцінки.

Звідси, на нашу думку, ресурсний потенціал підприємства визначається як сукупність його ресурсів та їх здатність до ефективної взаємодії для виробництва екологічно безпечної продукції з урахуванням природно-кліматичних умов. Кількість, якість та збалансованість ресурсів є ключовими факторами цього потенціалу.

Формування структури ресурсного потенціалу вимагає ретельного наукового обґрунтування. Кожен елемент цієї структури повинен бути не лише

ідентифікований, але й теоретично обґрунтований та практично доведений як необхідний для виробництва. Оцінюючи виробничий потенціал, необхідно враховувати не лише традиційні матеріальні ресурси, а й так звані псевдоресурси, які представляють собою нематеріальні фактори, що впливають на ефективність виробництва, наприклад, концентрація виробництва або спеціалізація підприємства.



Створюючи структуру виробничого потенціалу, необхідні ресурси проходять три етапи життєвого циклу, найважливішим з яких є виробництво, де вони набувають матеріальної форми. Важливість факторів виробництва на стадії виробництва підкреслює необхідність детального аналізу структури виробничого потенціалу як на рівні підприємств, так і регіонів. При цьому актуальним залишається питання про те, як класифікувати ресурси, що входять до складу цього потенціалу (рис. 1.2).

Ресурси, що використовуються в господарстві, зазвичай поділяють на дві основні групи: природні та економічні. Природні ресурси – це дари природи, які людина використовує для задоволення своїх потреб, наприклад, земельні ділянки, воду, ліси та тваринний світ.

Економічні ресурси складаються з матеріальних активів (основних і оборотних фондів), трудових ресурсів та фінансових коштів. Роль економічних ресурсів: ресурси є основою виробничого процесу. Вони використовуються для перетворення сировини в готову продукцію; ефективне використання ресурсів

дозволяє знизити витрати виробництва, підвищити якість продукції та збільшити прибуток підприємства; наявність достатньої кількості ресурсів високої якості дозволяє підприємству бути конкурентоспроможним на ринку; інвестиції в ресурси сприяють розвитку підприємства, розширенню виробництва та виходу на нові ринки.

Залежно від того, чи можуть ресурси відновлюватися, їх поділяють на відновлювані (праця, матеріали) та невідновлювані (земля).

Фінансові ресурси підприємства поділяються на потенційні та функціонуючі. Потенційні ресурси – це загальний обсяг коштів, якими розпоряджається підприємство. Функціонуючі ресурси – це частина потенційних ресурсів, що безпосередньо залучена до виробництва. Залежно від моменту використання, функціонуючі ресурси поділяються на наявні (загальний обсяг на початку циклу) та використані (фактичні витрати на виробництво).

Інформація та технології нерозривно пов'язані з іншими виробничими ресурсами. Вибір технологій залежить від наявних ресурсів і визначає, як ці ресурси будуть поєднані у виробничому процесі. Однак, хоча технології є важливим інструментом, вони не можуть замінити інші ресурси і розглядатися як самостійний фактор виробництва. На відміну від традиційних ресурсів, інформація має динамічний характер і швидко застаріває. Тому її слід розглядати не як статичний ресурс, а як частину інтелектуального потенціалу, який постійно розвивається.

Крім традиційних ресурсів, таких як земля, праця та матеріали, деякі автори вважають за необхідне враховувати у виробничому потенціалі сільського господарства також водні ресурси та природні умови, які суттєво впливають на ефективність виробництва. Важливість природних умов для підприємства залежить від специфіки виробництва. Хоча вони можуть бути значним фактором для деяких галузей, для інших вони можуть бути менш важливими. У будь-якому випадку, їхній вплив можна враховувати в контексті земельного ресурсу. Виходячи з досліджень функціонування соціо-техно-економічних систем, автори

[27] пропонують наступні основні принципи формування потенціалу підприємств:

- підприємство розглядається як складна система, де всі елементи взаємопов'язані. Зміни в одній частині системи впливають на інші;
- потенціал підприємства постійно змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Це вимагає від компанії гнучкості та адаптивності;
- всі дії підприємства мають бути спрямовані на досягнення конкретних цілей, які визначають стратегію розвитку;
- для ефективного функціонування підприємства необхідно забезпечити баланс між різними видами ресурсів (матеріальними, фінансовими, людськими) та їхнім використанням;
- постійний пошук нових ідей, технологій та рішень є одним з ключових факторів успіху;
- підприємство має бути здатним протистояти зовнішнім загрозам та внутрішнім проблемам;
- підприємство має враховувати свої соціальні зобов'язання перед співробітниками, споживачами та суспільством в цілому;
- потреби клієнтів є визначальним фактором у діяльності підприємства;
- ефективне співробітництво з партнерами, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами сприяє розвитку підприємства.

На формування потенціалу підприємства впливають різноманітні фактори, серед яких:

- внутрішні фактори: матеріально-технічна база; фінансові ресурси; персонал; організаційна структура; корпоративна культура; інноваційний потенціал;
- зовнішні фактори: макроекономічні умови; конкуренція; технологічний прогрес; законодавство; соціальні зміни.

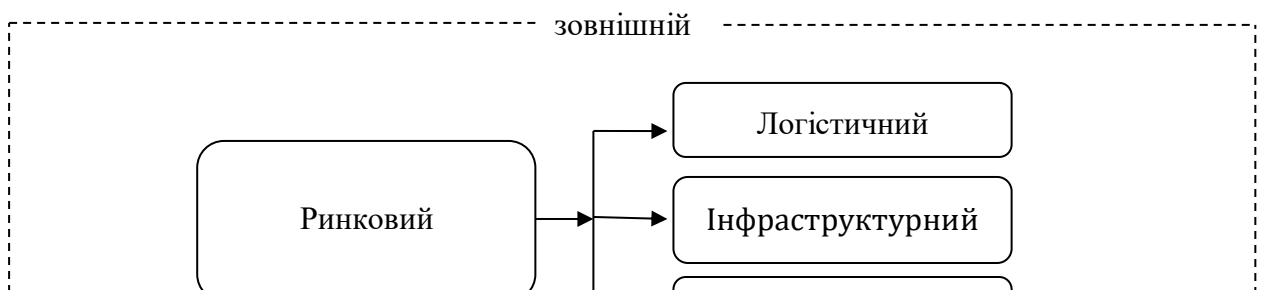


Рисунок 1.3 - Логіка формування ресурсного забезпечення аграрного виробництва

**Джерело: сформовано автором*

Структурно-логічна схема (рис. 1.3) наочно ілюструє, з яких елементів складається ресурсний потенціал підприємства. Цей потенціал умовно поділяється на внутрішній та зовнішній компоненти.

1. Виробничий потенціал підприємства формується з основних і оборотних фондів, а також землі. Основні фонди, як засіб праці, визначають технологічні можливості підприємства і поступово переносять свою вартість на готову продукцію. Проте, вони не повністю відображають соціальний аспект виробництва.

2. Інвестиційний та фондовий потенціал – це основні складові фінансового потенціалу підприємства. Вони формуються за рахунок різних джерел фінансування, включаючи власні кошти та залучені. Окрім забезпечення безперервного виробничого процесу, фінансовий потенціал є ключовим фактором для реалізації інвестиційних та інноваційних проектів. Саме фінанси дозволяють підприємству створювати унікальні комбінації ресурсів та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

3. Інвестиційний потенціал забезпечує підприємство ресурсами, необхідними для відтворення та зростання капіталу, покриття матеріальних, фінансових та інтелектуальних потреб. Оскільки інвестування має циклічний характер, для забезпечення сталого розвитку підприємства необхідно постійно підживлювати його інвестиційний потенціал. Взаємодія елементів інвестиційного циклу впливає на масштаби цього потенціалу.

4. Фондовий потенціал це, по суті, можливість компанії залучати додаткові кошти шляхом продажу своїх акцій на фондовому ринку. Використовуючи фондовий потенціал, підприємство може конвертувати власні ресурси в акції та продавати їх на біржі, таким чином отримуючи додаткове фінансування для свого розвитку.

5. Трудовий потенціал підприємства – це комплексна характеристика, яка враховує не тільки кількість працівників, але й їхню якісну характеристику. Це включає рівень освіти, досвід роботи, професійні навички, здоров'я, мотивацію та інші особистісні якості працівників. Крім того, на трудовий потенціал впливають умови праці, організація виробництва та технологічне оснащення підприємства.

6. Управлінський потенціал – це сукупність характеристик, які визначають здатність керівництва підприємства приймати ефективні рішення, мотивувати співробітників, будувати міцні відносини з партнерами та забезпечувати досягнення стратегічних цілей компанії. Оцінка управлінського потенціалу включає аналіз організаційної структури, систем управління, а також особистих якостей і компетенцій керівників. Незважаючи на різні підходи до розуміння ресурсного потенціалу, науковці сходяться на думці, що управлінський потенціал, який включає в себе організаційну структуру, ресурси, інтелектуальні складові та здатність мобілізувати їх, є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

Для того, щоб оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої виробничі ресурси, необхідно застосувати комплексний підхід, який передбачає використання різноманітних показників, як загальних, так і

специфічних для кожної групи ресурсів. Ці показники можуть бути виражені як у вартісному, так і в натуральному вираженні. При аналізі використання землі основну увагу приділяють збільшенню виробництва валової продукції та підвищенню врожайності сільськогосподарських культур. Також важливим показником є продуктивність тварин та обсяг виробництва продукції на одиницю земельної площі.

Аналіз використання трудових ресурсів передбачає оцінку таких показників, як виробництво валової продукції на одного працівника, витрати праці на одиницю продукції, а також співвідношення кількості працівників до обсягу виробленої продукції.

При аналізі ефективності використання основних фондів розраховують такі показники, як фондівіддача, яка показує, скільки валової продукції приносить кожна гривня, інвестована в основні фонди, та фондомісткість, яка характеризує витрати основних фондів на одиницю продукції. Крім того, аналізують рентабельність капіталу, яка відображає загальну ефективність використання всіх ресурсів підприємства. При аналізі використання матеріальних ресурсів розраховують такі показники, як матеріаловіддача, яка показує, скільки валової продукції приносить кожна гривня, витрачена на матеріали, та коефіцієнт обертання оборотних засобів, який характеризує швидкість обороту матеріальних запасів. Крім того, аналізують тривалість одного обороту, яка відображає кількість днів, необхідних для одного повного обороту матеріальних запасів.

Отже, управління ресурсним потенціалом це комплекс заходів, спрямованих на ефективне використання всіх ресурсів підприємства для досягнення поставлених цілей. Це стратегічно важлива функція, яка безпосередньо впливає на конкурентоспроможність та довгостроковий успіх бізнесу. Основні завдання управління ресурсним потенціалом:

- визначення кількості, якості та ефективності використання ресурсів;
- розробка планів закупівлі, виробництва, продажу з урахуванням попиту та пропозиції;

- пошук шляхів зниження витрат і підвищення ефективності використання ресурсів;
- регулярний моніторинг використання ресурсів і внесення необхідних коригувань.

Сучасні підходи до управління ресурсним потенціалом:

1. Теорія обмежень: Фокусується на ідентифікації та усуненні вузьких місць у виробничих процесах.
2. Шість сигм: Системний підхід до управління якістю, який дозволяє мінімізувати відхилення від стандартів.
3. Бережливе виробництво: Методика, спрямована на мінімізацію відходів і максимізацію вартості для клієнта.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ПРИКЛАДІ ТДВ «МАЯК» ОХТИРСЬКОГО РАЙОНУ СУМСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Ринкові реформи надали сільському господарству значну самостійність, дозволивши підприємствам самостійно обирати напрямки своєї діяльності. Розвиток підприємства, зумовлений потребами споживачів та вимогами ринку, піддається впливу численних факторів, як зовнішніх, так і внутрішніх. Галузева специфіка є одним з найважливіших чинників, який визначає стратегію розвитку підприємства. Тому, крім забезпечення його виживання, необхідно постійно працювати над його вдосконаленням та ефективним використанням ресурсного потенціалу.

Предметом аналізу в магістерській роботі було обрано ТДВ «Маяк», приватне сільськогосподарське підприємство, засноване в 1998 році та розташоване в Охтирському районі Сумської області. На початок 2024 року

сільськогосподарське товариство функціонувало як самостійна господарська одиниця, маючи всі права юридичної особи, включаючи право власності на землю та майно.

З метою отримання прибутку товариство займається широким спектром діяльності, що передбачає виробництво, торгівлю та інші види підприємництва, які не суперечать чинному законодавству. При цьому основний профіль діяльності підприємства – розведення худоби молочних порід.

У липні 2021 року підприємство отримало статус племінного заводу, що дозволяє йому займатися розведенням високопродуктивної української бурої молочної худоби. Завод забезпечує власне відтворення стада та використовує сучасні технології, зокрема систему управління UNIFORM. Проте, діяльність підприємства не обмежується лише тваринництвом, оскільки, згідно зі статутом, воно може займатися й іншими видами господарювання.

Підприємство, не враховуючи вищевказаного виду діяльності, також займається і іншими видами діяльності, а саме:

- займається вирощуванням зернових культур;
- розведенням великої рогатої худоби, зокрема й інших порід;
- свинарством та конярством;
- спеціалізується на вирощуванні овочів, коренеплодів та картоплі;
- надає широкий спектр допоміжних послуг у сільському господарстві.

У сучасних ринкових умовах підприємства постійно шукають шляхи підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Спеціалізація та диверсифікація є ключовими інструментами для досягнення цієї мети, оскільки вони безпосередньо впливають на організацію виробничих процесів та управління підприємством. Успішне функціонування сільського господарства в ринкових умовах значною мірою визначається раціональним розміщенням виробництва та спеціалізацією на певних видах продукції. Ці фактори впливають на ефективне використання ресурсів, зокрема природних, і сприяють розвитку як окремих господарств, так і всього агропромислового комплексу. Сільське господарство відіграє ключову роль у соціально-економічному розвитку країни,

забезпечуючи населення продуктами харчування та постачаючи сировину для різних галузей промисловості.

Дані таблиці 2.1 демонструють тенденцію до зростання виробництва соняшнику та зменшення виробництва молока на підприємстві протягом останніх трьох років.

Незважаючи на те, що молочне виробництво та вирощування соняшнику є основними напрямками діяльності підприємства, спостерігається тенденція до збільшення частки соняшнику та зменшення частки молока у структурі виробництва. Пшениця та кукурудза є лідерами за обсягом виробництва серед зернових і зернобобових культур, займаючи 8,7% та 6,4% відповідно. Найбільш поширеними культурами серед зернових і зернобобових є пшениця (8,7%) та кукурудза (6,4%).

Таблиця 2.1 – Динаміка доходів від реалізації та структура випуску продукції

Назви видів продукції	Роки						В середньому за три роки		
	2021		2022		2023				
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	міс це
Зернові та зернобобові	42 740	26,8	49 781	24,03	11 166	8,1	34 562	20,5	х
Пшениця	7 858	4,9	28 159	13,6	7 719	5,6	14 579	8,7	5
Кукурудза на зерно	22 718	14,2	9 450	4,6	375	0,3	10 848	7,1	6
Ячмінь	12 157	7,6	9 163	4,4	2 325	1,7	7 882	4,7	7
Насіння олійних культур	26 860	16,8	45 674	22,0	20 784	15,0	31 106	18,5	х
Соняшник	24 008	15,0	45 670	22,0	20 338	14,7	30 005	17,8	2
Тварини с.-г. живі	26 075	16,3	35 785	17,3	34 912	25,3	32 257	19,1	х
ВРХ	16 834	10,5	18 434	8,9	16 971	12,3	17 413	10,3	3
Свині	9 232	5,8	17 296	8,3	17 900	13,0	14 809	8,8	4
Молоко сире	64 218	40,1	75 504	36,5	71 235	51,6	70 319	41,8	1
Інша продукція	3 048	1,9	3 455	1,7	1 234	0,8	2 579	1,5	8
Продукція сільського господарства - всього	160 089	100,0	207 131	100,0	138 097	100,0	168 434	100,0	х

*Джерело: розраховано за даними статистичної звітності господарства (ф.21-заг.)

Застосування коефіцієнта спеціалізації, розрахованого за формулою (2.1), дозволило точніше визначити профіль виробництва сільськогосподарського товариства, який дозволив кількісно оцінити спеціалізацію сільськогосподарського товариства та ступінь зосередження виробництва на певних видах продукції.

$$K_c = 100 / \sum D_n (2n - 1), \quad (2.1)$$

де K_c – коефіцієнт спеціалізації товариства;

D_n – питома вага кожної n -ї галузі в структурі товарної продукції, %;

n – порядковий номер галузі відповідно до величини її частки, починаючи з найбільшого значення.

За результатами розрахунків коефіцієнт спеціалізації підприємства склав 0,2252. Оскільки це значення менше за пороговий рівень 0,35, можна зробити висновок про низький ступінь спеціалізації підприємства на певних видах продукції. Вибір спеціалізації підприємства як племінного заводу виявився виправданим, оскільки фактичний виробничий профіль повністю відповідає цьому статусу.

Спеціалізація підприємства на племінному виробництві є обґрунтованою, про що свідчить відповідність фактичного виробничого профілю заявленому статусу.

Ефективність діяльності підприємства тісно пов'язана з його фінансовими результатами та загальною результативністю управління, визначаючи його місце на ринку. Ефективність є інтегральним показником, що відображає здатність підприємства досягати поставлених цілей та забезпечувати стабільний прибуток.

Враховуючи складну економічну ситуацію та внутрішні проблеми компанії, пріоритетним завданням стає підвищення ефективності діяльності підприємства. У сучасних умовах, коли ринок характеризується високою динамічністю та нестабільністю, підвищення ефективності є одним з ключових напрямків розвитку будь-якого підприємства.

Підвищення ефективності підприємства – це багатогранний процес, який включає не лише формування нових стратегій та цілей, а й постійну адаптацію

до мінливих умов ринку. Швидке реагування на зміни зовнішнього середовища та оперативне вирішення внутрішніх проблем є ключовими факторами успішної діяльності будь-якого підприємства.

В таблиці 2.2 проаналізуємо тенденцію основних показників діяльності підприємства в розрахунку на одного середньорічного працівника та 100 грн. вартості основних засобів. Порівняння даних за 2021 та 2023 роки (табл. 2.2) свідчить про зниження вартості товарної продукції на 14%, що в абсолютних величинах склало 21,9 тис. грн. Прибутковість підприємства також погіршилась: чистий прибуток зменшився на 57%, а рентабельність знизилась на 20 відсоткових пунктів. Ефективність роботи підприємства безпосередньо залежить від того, наскільки добре організована його економічна система. В умовах бойових дій ця залежність стає ще більш очевидною, оскільки необхідно забезпечити безперебійний обіг ресурсів в умовах постійних змін.

Таблиця 2.2 – Аналіз тенденцій розвитку підприємства

Показники	Роки			Відхилення
	2021	2022	2023	
Вартість товарної продукції, тис. грн.:	160 089	207 131	138 097	-21 992
- на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	627,8	802,8	535,3	-92,5
- на 100 грн. основних засобів, тис. грн.	322,7	865,8	300,7	-22,0
Валовий прибуток, тис. грн.:	48 908	74 766	30 338	-18 570
- на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	191,8	289,8	117,6	-74,2
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	39 311	61 352	16 904	-22 407
- на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	154,2	237,8	65,6	-88,6
Рівень рентабельності, %	35,32	46,25	15,63	-19,69

**Джерело: розраховано за даними форм звітності: 1, 2, 1-ПВ та 21-заг.*

Поєднання ефективного управління ресурсами та використання інноваційних підходів є ключем до підвищення ефективності діяльності підприємства.

Земля є фундаментом сільського господарства, і її якість та ефективне використання визначають успіх галузі. Саме, наявність родючих земель є одним з ключових факторів розвитку сільського господарства. Україна має значні земельні ресурси, зокрема, ріллі, що створює сприятливі умови для розвитку сільського господарства. Значні площі ріллі в Україні свідчать про великий

потенціал розвитку аграрного сектору. Земля є обмеженим природним ресурсом, який потребує особливої охорони. Це закріплено як у Конституції України, так і в інших законодавчих актах. Кількість та якість земельних ресурсів є обмеженими, тому їх використання має бути раціональним і відповідальним.

Таблиця 2.3 – Аналіз складу земельних угідь та структури землекористування

Види угідь	Роки						Відхилення (+;-)	
	2021		2022		2023			
	га	%	га	%	га	%	га	%
Сільськогосподарські угіддя, всього	4 667,9	100,0	4 655,5	100,0	4 646,4	100,0	-21,5	-0,5
у т. ч., взяті в оренду	4 667,9	100,0	4 655,5	100,0	4646,4	100,0	-21,5	-0,5
із них рілля	3 800,7	81,0	4 082,3	87,69	4 094,3	88,0	293,6	7,7

*Джерело: розраховано за даними звітності товариства (ф. 4-сг)

Дані таблиці 2.3, свідчать про те, що підприємство орендує всю землю, яку використовує у господарській діяльності, загальною площею 4646,4 га. При цьому, основну частину земельного банку складає рілля (88%). Земля є обмеженим природним ресурсом, який потребує особливої охорони. Це закріплено як у Конституції України, так і в інших законодавчих актах. Кількість та якість земельних ресурсів є обмеженими, тому їх використання має бути раціональним і відповідальним.

Оцінка ефективності використання земельних ресурсів підприємства представлена у вигляді кількісних показників в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Дослідження тенденцій зміни економічної ефективності землекористування

№ п/п	Показники	Роки			Відхилення (+,-)
		2021	2022	2023	
1	Урожайність с.-г культур, ц/га:				
	Пшениця озима	54,0	44,1	55,6	2,0
	Кукурудза на зерно	138,8	82,4	30,4	-78,0
	Ячмінь	60,3	54,7	45,2	-25,0
	Соняшник	47,8	31,2	34,2	-28,0
2	Одержано на 100 га с.-г угідь, ц:				
	Приросту живої маси ВРХ	81,4	80,3	100,0	23,0
	Молока	1 599,8	1 595,3	1 572,4	-2,0
3	Одержано на 100 га ріллі, ц:				
	Пшениці озимої	1 658,6	1 219,5	1 561,8	-6,0
	Кукурудзи на зерно	2 034,3	1 006,9	539,3	-74,0
	Ячменю	818,8	584,3	501,1	-39,0
	Соняшнику	653,4	500,4	550,9	-16,0
	Приросту живої маси свиней	76,8	107,1	89,6	17,0

4	Одержано на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.:				
	вальної продукції	3 527,1	4 484,9	4 269,0	21,0
	товарної продукції	3 429,6	4 449,1	2 972,1	-13,0
	чистого доходу	3 432,0	4 455,3	2 980,7	-13,0
	валового прибутку	1 047,7	1 605,9	652,9	-38,0
	чистого прибутку	842,2	1 317,8	363,8	-57,0

** Джерело: розраховано за даними звітності форм: 2, 4-сг, 21-заг, 24(річна), 29-сг*

Через неефективне ведення сільського господарства врожайність основних культур на гектар у 2023 році суттєво знизилась. Найбільше постраждала кукурудза – її врожайність скоротилася на 74%. Війна в Україні суттєво вплинула на ефективність сільськогосподарського виробництва. Неефективне використання земельних ресурсів підприємством у 2023 році, обумовлене бойовими діями та обмеженими можливостями для ведення господарства, призвело до зниження виробництва товарної продукції на 13%, валового прибутку на 38% та чистого доходу на 13% на 100 га сільськогосподарських угідь порівняно з 2021 роком. Це свідчить про значні економічні втрати підприємства внаслідок військових дій.

Сучасні ринкові умови вимагають від підприємств постійного підвищення ефективності. Одним із шляхів досягнення цієї мети є максимальне використання потенціалу основних фондів. Це передбачає раціональне використання всіх ресурсів та уникнення втрат на всіх етапах виробництва.

Таблиця 2.5 – Комплексна оцінка ефективності використання всіх видів фондів підприємства

Показники	Роки			Відхилення (+,-)
	2021	2022	2023	%
Фондовіддача (на 100 грн.), грн.	333,8	403,3	397,3	19,0
Фондомісткість	0,3	0,3	0,3	-17,0
Фондоозброєність, тис. грн./1 чол.	193,4	200,7	193,5	0,1
Рівень рентабельності сільськогосподарського виробництва, %	43,9	56,4	28,0	-36,0
Норма прибутку, %	27,7	30,62	11,03	-60,0

** Джерело: розраховано за даними звітності форм: 1, 2, 1-ПВ та 50-сг*

Аналіз даних таблиці 2.5 свідчить про позитивні зміни в ефективності використання основних фондів підприємства у 2023 році порівняно з 2021 роком.

Збільшення фондівіддачі на 19% та зменшення фондомісткості на 19% вказує на те, що підприємство досягло значних успіхів у раціональному використанні своїх ресурсів. Це може бути результатом впровадження нових технологій, оптимізації виробничих процесів або інших заходів, спрямованих на підвищення ефективності.

Незважаючи на стабільний показник фондоозброєності на рівні 193,5 тис. грн на одного працівника протягом останніх трьох років, підприємство стикається зі зниженням рентабельності сільськогосподарського виробництва. Це пов'язано зі старінням основних фондів, що призводить до зниження їх продуктивності, зростання витрат на ремонт та обслуговування, а також до зниження якості продукції.

Стан і ефективність використання основних фондів є визначальними для результативності сільськогосподарського виробництва. Сучасне обладнання дозволяє підвищити продуктивність праці, збільшити обсяги виробництва і знизити собівартість продукції. Стратегія машинно-технологічного забезпечення, яка передбачає поетапне технічне переозброєння, дозволяє не тільки підвищити ефективність виробництва, але й забезпечити конкурентоспроможність продукції на ринку.

2.2 Оцінка ефективності використання ресурсів підприємством

Стан і ефективність використання основних фондів є визначальними для результативності сільськогосподарського виробництва. Сучасне обладнання дозволяє підвищити продуктивність праці, збільшити обсяги виробництва і знизити собівартість продукції. Стратегія машинно-технологічного забезпечення, яка передбачає поетапне технічне переозброєння, дозволяє не тільки підвищити ефективність виробництва, але й забезпечити конкурентоспроможність продукції на ринку. Господарство, спеціалізуючись на вирощуванні зернових, зернобобових та олійних культур, прагне до максимально ефективного використання всіх доступних ресурсів. Мета полягає

в задоволенні потреб населення в продуктах харчування та забезпеченні сировиною для промисловості. Для досягнення цієї мети необхідно провести детальний аналіз ефективності виробництва.

Ефективне використання землі є ключовим для розвитку економіки нашої країни. Підвищення продуктивності сільськогосподарських угідь є необхідністю для забезпечення населення якісними продуктами харчування, збільшення експорту та зміцнення позицій на світовому ринку. Досягнення стратегічних цілей в аграрному секторі вимагає системного підходу, який включає як наукове обґрунтування, так і цілеспрямовані інвестиції. Землекористувачі та держава повинні спільно працювати над розвитком виробничих і економічних відносин, спрямованих на підвищення ефективності сільського господарства в усіх його формах.

Отже, питання ефективного використання землі та її оцінки в сільському господарстві набуває особливої гостроти [26].

Таблиця 2.6 – Оцінка показників результативності використання землі

Показники	Роки			Середнє значення за 2021-2023рр.
	2021	2022	2023	
Землевіддача, грн	29,1	32,7	30,1	30,6
Землемісткість, грн	0,03	0,03	0,03	0,03
Рівень розораності, %	0,81	0,87	0,88	0,85
Припадає на одного середньорічного працівника ріллі, га	15	16	17	16
Вироблено на 100 га ріллі, ц: зернових та зернобобових	818,06	1148,38	1286,60	1084,3

**Джерело: розраховано за даними звітності товариства (ф. 4-сг)*

Дані таблиці 2.6 свідчать про те, що підприємство за останні три роки використовує земельні угіддя ефективно, але не відмічається тенденція в сторону зростання. Така ситуація свідчить про те, що відбуваються коливання у утриманні фінансових результатів від реалізації продукції і це пов'язано з військовими діями, які відбуваються в регіоні, де функціонує підприємство.

На підприємстві на кінець 2023 року працюючи склали 242 особи. В середньому на одного працюючого на підприємстві приходить 16 га землі. І

цей показник є сталим, оскільки не відбувається різких коливань стосовно землекористування підприємства.

Матеріальні ресурси, як результат людської праці та перетворення природних багатств, відіграють центральну роль у виробництві. Вони впливають на всі аспекти господарської діяльності, від ефективності виробництва до якості готової продукції. Матеріальні ресурси – це сукупність речовин та матеріалів, які використовуються у виробництві і споживаються в процесі створення кінцевого продукту. Вони є невід'ємною частиною будь-якого виробничого циклу і визначають ефективність господарської діяльності. Матеріальні ресурси відіграють важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Їхнє раціональне використання дозволяє знизити витрати виробництва, підвищити якість продукції та забезпечити стабільний розвиток підприємства. Неефективне використання матеріалів призводить до збільшення витрат, зменшення прибутку і, як наслідок, обмежує можливості для інвестування та розширення виробництва.

Таблиця 2.7 – Оцінка показників продуктивності та ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства

Показники	Роки			Середнє значення за 2021-2023 рр.
	2021	2022	2023	
Фондоозброєність, тис. грн	162,28	186,29	267,68	205,59
Фондоємність	0,22	0,29	0,29	0,27
Коефіцієнт реальної вартості ОЗ	0,31	0,24	0,34	0,30
Коефіцієнт зносу	0,31	0,33	0,31	0,32
Коефіцієнт оновлення	0,16	0,12	0,20	0,16
Коефіцієнт рентабельності ОЗ	0,12	0,37	0,16	0,22

**Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства*

Дані таблиці 2.7 свідчать про постійне зростання фондоозброєності підприємства, яке за останні три роки досягло середнього значення 205,59 тис. грн. Це вказує на підвищення рівня технічної оснащеності виробництва та, як наслідок, на потенціал для збільшення виробництва та підвищення його ефективності.

Фондоємність, як показник ефективності використання основних засобів, хоча й має тенденцію до незначного зростання, не є тривожним сигналом.

Збільшення реальної вартості обладнання свідчить про інвестиції в модернізацію виробництва та розширення його потенціалу. Це, в свою чергу, може призвести до підвищення ефективності в майбутньому. Хоча підприємство має достатню кількість обладнання для здійснення виробничого процесу, його технічний стан викликає занепокоєння. Незважаючи на позитивну тенденцію до оновлення, темпи цього процесу є недостатніми. Це може призвести до зниження ефективності виробництва, зростання витрат на ремонт та ускладнення адаптації до нових технологій.

Для того, щоб не лише вижити, але й процвітати на ринку, підприємство повинно постійно працювати над вдосконаленням своїх процесів. Розробка ефективної стратегії, систематичний аналіз результатів діяльності та оптимізація використання ресурсів – це невід'ємні складові успішного бізнесу.

Фінансовий стан підприємства безпосередньо залежить від того, наскільки ефективно воно використовує свої ресурси, тому постійне вдосконалення в цій сфері є ключовим фактором для досягнення довгострокового успіху. Цей показник є важливим інструментом для оцінки фінансового стану та ефективності діяльності підприємства. Він відображає результати управління оборотними активами, платоспроможністю та іншими фінансовими аспектами. Аналізуючи цей показник, можна виявити сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити досягнуті результати та розробити рекомендації щодо подальшого розвитку.

Таблиця 2.8 – Оцінка кількісної характеристики ефективного використання трудового потенціалу підприємства

Показники	Роки			Середнє значення за 2021-2023 рр.
	2021	2022	2023	
Кількість працюючих на підприємстві	260	256	242	253
Продуктивність персоналу, тис. грн	1295	1642	1679	1539
Коефіцієнт обороту по прийому	0,20	0,17	0,18	0,18
Коефіцієнт обороту з вибуття	0,10	0,10	0,17	0,12
Коефіцієнт використання трудових ресурсів	0,96	0,98	0,94	0,96
Коефіцієнт плинності кадрів	0,10	0,13	0,15	0,13
Коефіцієнт абсентеїзму	0,05	0,02	0,04	0,03

**Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства*

Дані таблиці 2.8 вказують на те, що підприємство досягає високої ефективності використання трудових ресурсів, що проявляється у зростанні продуктивності праці, збільшенні обсягів виробництва та покращенні фінансових результатів. Динаміка коефіцієнтів прийому та вибуття персоналу в аграрному підприємстві обумовлена сезонністю робіт. Незважаючи на це, підприємство повинно постійно працювати над залученням кваліфікованих кадрів та створенням умов для їх професійного розвитку. Це дозволить підвищити ефективність виробництва, забезпечити стабільність роботи підприємства та сприяти його розвитку. Аналіз динаміки коефіцієнта використання трудових ресурсів за останні три роки демонструє його високу стабільність на рівні 0,96, що свідчить про ефективну організацію виробництва та раціональне використання трудового потенціалу підприємства.

Особливістю сільськогосподарського виробництва є сезонність, яка виникає внаслідок невідповідності між періодом активної роботи і тривалістю виробничого циклу. Це призводить до нерівномірного використання ресурсів, коливань обсягів виробництва і надходження доходів протягом року, що вимагає розробки спеціальних заходів для стабілізації виробництва. Сезонний характер сільськогосподарського виробництва вимагає специфічної організації праці, що обумовлює необхідність проведення детального аналізу ефективності використання трудових ресурсів. Результати такого аналізу наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Кількісні характеристики ефективного використання робочого часу на підприємстві

Показники	Роки			Середнє значення за 2021-2023 рр.
	2021	2022	2023	
Коефіцієнт використання робочого періоду	0,94	0,96	0,93	0,94
Коефіцієнт використання простоїв	0,57	0,58	0,56	0,57
Коефіцієнт використання робочого часу	0,91	0,98	0,95	0,95

**Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства*

Ефективне використання робочого часу, яке відображається в показнику 0,94, є результатом зважених управлінських рішень. Керівництво підприємства

досягло значних успіхів у раціональній організації виробничого процесу, навіть використовуючи змушені простої з користю. Таблиця 2.9 підтверджує професійний підхід керівництва до використання робочого часу. Показник 0,94 та ефективне використання змушених простоїв свідчать про високий рівень організації виробництва.

У сучасних умовах господарювання ефективне використання матеріальних ресурсів є стратегічним завданням для кожного підприємства. Оскільки матеріальні витрати складають значну частину собівартості продукції, їхнє раціональне використання є ключовим фактором підвищення прибутковості та забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Тому такі показники, як матеріаломісткість та матеріаловіддача, є важливими інструментами оцінки ефективності виробництва. Оцінка ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства в умовах ринкової конкуренції вимагає застосування комплексного підходу, що включає детальний аналіз динаміки внутрішніх показників, а також порівняльний аналіз з конкурентами за допомогою методів відхилень від середнього та кращого значення, а також кореляційного аналізу між рівнем конкурентоспроможності та ключовими аналітичними показниками.

Ефективний економічний механізм управління матеріальними ресурсами має бути спрямований на досягнення стратегічних цілей підприємства шляхом оптимізації процесу формування вартості матеріальних ресурсів та підтримання їхньої вартості на рівні, що забезпечує конкурентоспроможність на ринку.

2.3 Внутрішні та зовнішні чинники впливу на ефективність використання ресурсів аграрних підприємств

Ефективність виробництва – це універсальний критерій успіху будь-якого підприємства, в тому числі й аграрного. Для агропромислового комплексу ефективне використання ресурсів є особливо важливим, оскільки саме від цього залежить його конкурентоспроможність та здатність забезпечити продовольчу безпеку країни. Оскільки ефективність використання ресурсів в аграрному

секторі є результатом взаємодії багатьох факторів, зокрема внутрішніх, проведення факторного аналізу дозволить ідентифікувати ключові чинники, які потребують найбільшої уваги для підвищення ефективності виробництва.

Ефективність управління підприємством безпосередньо залежить від того, наскільки добре менеджмент визначає цілі та використовує ресурси для їх досягнення. Слідуючи застарілим уявленням про розвиток підприємства, керівники часто обмежують себе одним, єдиним напрямком розвитку. Такий підхід не враховує динамічності зовнішнього середовища і може призвести до втрати конкурентних переваг.

Дані таблиці 2.10 свідчать про те, що скорочення простоїв позитивно впливає на обсяг виробництва, додаючи 177,47 тис. грн до валової продукції. Покращення продуктивності праці ще більше збільшує прибуток на 57 692,27 тис. грн. Однак, зменшення внутрішніх простоїв може призвести до непередбачених втрат у розмірі 421,0 тис. грн.

Завдяки впровадженню заходів зі збільшення виробництва підприємство очікує отримати додатковий прибуток у 57 448,74 тис. грн. Для оцінки ефективності цих заходів важливо проаналізувати показник рентабельності персоналу за допомогою методу абсолютних відхилень

Таблиця 2.10- Результати дослідження взаємозв'язку між продуктивністю праці та обсягами виробництва валової продукції за допомогою факторного аналізу (за даними 2023 року)

Чинники	Зміна продуктивності праці, грн	Коливання обсягів виробництва тис. грн
1 рівень		
Середньооблікова чисельність працівників	X	-24129,45
Продуктивність праці	X	57448,74
Всього	X	33319,28
2 рівень		
Кількість днів, відпрацьованих одним працівником	1556,74	177,47
Середня тривалість робочого дня	-3692,98	-421,00
Годинна продуктивність праці	506072,52	57692,27
Всього	503936,27	57448,74

**Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства*

Рентабельність персоналу, що розраховується як відношення прибутку до кількості працівників, є важливим показником ефективності. Для виявлення факторів, що впливають на зміну цього показника, можна застосувати метод абсолютних відхилень.

Таблиця 2.11 Дослідження залежності рентабельності персоналу від різних чинників (за даними 2023 року)

Середньорічна продуктивність праці на одного працівника, грн	Частка виручки від реалізації в загальній її сумі. %	Рентабельність Продажу, %	Перевірка правильності підрахунків
2341,77	89,0	-71,0	2531,83

**Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства*

Дослідження проведене в таблиці 2.11 показало, що зростання прибутку на одного працівника на підприємстві є результатом успішної реалізації стратегії, яка передбачала підвищення рентабельності продажів, збільшення частки реалізованої продукції та зростання продуктивності праці. Стосовно нашого підприємства, зменшення частки виручки в загальній сумі виручки від реалізації продукції на 11%, призвело до зменшення рентабельності продаж на 30%.

Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень необхідно провести детальний аналіз фондовіддачі, як загального показника ефективності використання основних засобів, а також окремих груп цих засобів. Фондовіддача, що є одним із ключових показників ефективності, визначається як відношення вартості випущеної продукції до середньої вартості основних фондів. Цей показник демонструє, наскільки ефективно підприємство використовує свої основні засоби для виробництва продукції.

Таблиця 2.12 – Зміна фондовіддачі, за рахунок впливу певних факторів підприємства (за даними 2023 року)

Показники	Розрахунок
Загальна зміна фондовіддачі:	-2,05
У тому числі за рахунок зміни:	
1) вартості валової продукції:	2,61
2) вартості основних засобів:	-4,66
Вплив чинників (продуктивності праці та фондоозброєності) на зміну фондовіддачі.	
Загальна зміна фондовіддачі:	-2,05
У тому числі за рахунок зміни:	

1) продуктивності праці:	2,61
2) фондоозброєності:	-4,66
Перевірка розрахунку:	-2,05

**Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства*

Спостерігається стійка тенденція до зниження фондівіддачі, що свідчить про неефективне використання основних фондів підприємством, згідно з даними таблиці 2.12. Кінцеві результати діяльності сільськогосподарських підприємств, такі як валова, товарна, кінцева продукція, чиста продукція та прибуток, визначають ступінь задоволення потреб населення в продуктах харчування та товарах широкого вжитку. Отже, зміна показника фондівіддачі в бік зменшення призводить продуктивності, праці, яка залежить від розміру продукції яка виробляється підприємством.

Валова продукція включає в себе всю продукцію рослинництва і тваринництва, вирощену за рік. Це може бути як готова продукція для продажу, так і продукція для власного споживання. У натуральному вираженні валова продукція представляє собою сукупність усіх сільськогосподарських продуктів, а в вартісному – їхню грошову оцінку за поточними цінами.

Таблиця 2.13 - Зміна обсягів валової продукції підприємства за рахунок зміни факторів (за даними 2023 року)

Загальна зміна результативного показника	розміру капіталу на 1 га сільськогосподарських угідь (екстенсивний чинник):	Обсяг виробництва ВП на 1 грн вартості капіталу (інтенсивний чинник)	Перевірка розрахунку:
110,27	62,36	47,91	110,27

**Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства*

Згідно з даними таблиці 2.13, зростання загального обсягу валової продукції підприємства безпосередньо пов'язане зі збільшенням капіталовкладень на гектар сільськогосподарських угідь та підвищенням ефективності використання капіталу, що відображається у зростанні обсягу валової продукції на 1 грн.

Факторний аналіз дає змогу виявити ті фактори, які найбільш суттєво впливають на прибутковість підприємства. Це дозволяє зосередити зусилля на тих напрямках, які забезпечать найбільший ефект. Факторний аналіз дозволяє виявити резерви зростання прибутку та розробити заходи для їх реалізації.

Дані таблиці 2.14 свідчать про те, що збільшення або зменшення приросту прибутку відбувається за зміни двох показників. Такими показниками є ціна та витрати, які несе підприємство на виробництво продукції. В нашому випадку за рахунок зменшення собівартості виробленої продукції і незначного збільшення ціни, керівництво підприємства змогло отримати приріст прибутку в цілому по підприємству.

Проведене дослідження підтвердило, що ефективність використання ресурсів підприємства значною мірою залежить від внутрішніх факторів. Зокрема, аналіз показав тісний зв'язок між ефективністю використання ресурсів та такими показниками, як продуктивність праці, валова продукція, рентабельність персоналу та прибутковість

Таблиця 2.14 – Зміна приросту прибутку підприємства за рахунок зміни факторів (за даними 2023 року)

Показники	Розрахунок
Прибуток від реалізації продукції:	4572,00
Зміна прибутку	
1) в абсолютному виразі	4151,66
2) у відносному виразі:	190,81
2. Загальний приріст прибутку за чинниками	
1) обсяг реалізації продукції:	13866,29
2) ціни реалізації:	20344,10
3) собівартість реалізованої продукції:	-30058,73
Індекс зміни маси факторів	
Обсяг реалізованої продукції	1,47
Ціни реалізації продукції	1,26
Собівартість реалізованої продукції	1,50

**Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства*

У конкурентному ринковому середовищі успіх підприємства залежить від його здатності приймати обґрунтовані управлінські рішення, які ґрунтуються на точній та своєчасній фінансовій інформації. Вивчення динаміки фінансових результатів дозволяє виявити ті виробничі фактори, які найбільш суттєво впливають на ефективність діяльності підприємства. Серед таких факторів можна виділити собівартість продукції, адміністративні витрати та податкові зобов'язання.

Аналіз фінансових результатів підприємства слід розпочати з розрахунку ключових показників, таких як виручка, валовий прибуток та чистий прибуток. Саме ці показники дадуть нам первинну інформацію про фінансовий стан підприємства та дозволять виявити фактори, які впливають на його результативність.

Аналіз даних таблиці 2.15 показує, що чистий дохід підприємства у 2023 році зменшився на 14% порівняно з 2021 роком. Таке зниження пов'язане зі скороченням обсягів виробництва основних видів продукції. Однак, паралельно спостерігається зростання інших операційних доходів, що свідчить про розвиток додаткових напрямів діяльності. Це відкриває перед підприємством перспективи переорієнтації та диверсифікації виробництва.

Таблиця 2.15 – Оцінка ефективності використання фінансових ресурсів підприємства

Показники	Роки			Відхилення	
	2021	2022	2023	абсолютні	відносні, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	160 204	207 420	138 493	-21 711	-14,0
Інші операційні доходи	1 064	2 659	1 767	703	66,0
Інші фінансові доходи	600	1 913	3 605	3 005	6 р
Інші доходи	220	91	2	-218	-99,0
Разом доходи	162 088	212 083	143 867	-18 221	-11,0
Собівартість реалізованої продукції	111 296	132 654	108 155	-3 141	-3,0
Інші операційні витрати	5 075	9 731	6 308	1 233	24,0
Інші витрати	1 293	1 591	3 977	2 684	3 р
Разом витрати	117 664	143 976	118 440	776	1,0
Чистий прибуток (збиток)	39 311	61 352	16 904	-22 407	-57,0
Рівень рентабельності, %	35,32	46,25	15,63	-19,69	-56,0

**Джерело: розраховано за даними звітності ф.1 та ф.2*

За останні три роки підприємство продемонструвало значні успіхи у збільшенні інших доходів, що свідчить про ефективність фінансового менеджменту. Однак, загальне зниження доходів вказує на необхідність удосконалення основного виду діяльності компанії.

Зменшення собівартості продукції на 3% є свідченням ефективності вжитих заходів щодо оптимізації виробництва. Хоча це не призвело до пропорційного зростання платоспроможності, варто відзначити, що збільшення чистого доходу більш ніж на 50% є позитивним результатом. Можливо, це пов'язано з іншими факторами, такими як збільшення обсягів продажів або зміна цінової політики.

Ефективне управління активами та пасивами є ключовим фактором збереження ринкових позицій підприємства. Аналіз якості цього управління дозволяє оцінити фінансовий стан компанії, визначити резерви для зростання та прийняти стратегічні рішення. Аналіз даних таблиці 2.16 свідчить про значне зростання вартості активів підприємства у 2023 році на 28%. Така динаміка пов'язана зі збільшенням як оборотних, так і необоротних активів. Ці позитивні зміни стали можливими завдяки ефективній роботі підприємства та залученню додаткових фінансових ресурсів, зокрема, грантів від міжнародних організацій.

Таблиця 2.16 – Аналіз розміщення активів підприємства, тис. грн

Актив балансу	Роки			Відхилення (+ -)	
	2021	2022	2023	тис. грн.	%
Активи - всього	242 605	295 270	311 468	68 863	28,0
1. Необоротні активи	72 955	79 521	76 809	3 854	5,0
в т.ч. основні засоби	49 614	53 924	45 930	-3 684	-7,0
2. Оборотні активи	169 650	215 749	234 659	65 009	38,0
2.1. Оборотні виробничі фонди, в т.ч.					
- запаси	65 004	82 455	113 984	48 980	75,0
- поточні біологічні активи	40 302	42 228	43 985	3 683	9,0
2.2. Фонди обігу, в т.ч.					
- дебіторська заборгованість	42 906	22 000	39 254	-3 652	-9,0
- грошові кошти і поточні фінансові інвестиції	16 419	65 375	52 353	35 934	3,2 р.
- інші оборотні активи	126	125	1 786	1 660	14,2 р

**Джерело: розраховано за даними звітності*

Незважаючи на те, що поточний склад активів підприємства відповідає його потребам, основне завдання полягає у їх ефективному використанні. Ефективне управління активами є необхідною умовою для підвищення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства. Для успішного управління активами необхідно мати достатню кількість якісної інформації, яка дозволить оцінити ефективність використання ресурсів та приймати обґрунтовані управлінські

рішення. Єдність методології обліку та прозорість інформації є запорукою успішного управління в будь-яких умовах.

Вивчення пасиву балансу дасть змогу оцінити структуру фінансових ресурсів підприємства та визначити потенційні джерела для його подальшого зростання.

Аналіз даних таблиці 2.17 свідчить про збільшення вартості пасивів підприємства у 2023 році на 68,8 тис. грн. Головним фактором цього зростання є збільшення власного капіталу. Разом з тим, спостерігається тенденція до зростання поточної кредиторської заборгованості, що свідчить про використання підприємством залучених коштів для фінансування своєї діяльності.

Таблиця 2.17 – Аналіз залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування, тис. грн

Пасив	Роки			Відхилення (+ -)	
	2021	2022	2023	тис. грн.	%
Джерела фінансування - всього	242 605	295 270	311 468	68 863	28,0
1. Власний капітал	227 665	283 705	296 520	68 855	30,0
Зареєстрований (пайовий) капітал	1 921	1 924	1 924	3	0,2
Додатковий капітал	10 792	10 792	10 792	0	0
Накопичені курсові різниці	2 850	2 850	2 850	0	0
Резервний капітал	508	508	508	0	0
Нерозподілений прибуток	214 444	270 481	283 296	68 852	32,0
2. Поточні зобов'язання і забезпечення	14 940	11 565	14 948	8	0,1
Поточна кредиторська заборгованість	1 520	2 560	4 426	2 906	2,9 р.
Інші поточні зобов'язання	13 420	9 005	10 522	-2 898	-22,0

**Джерело: розраховано за даними звітності ф.1*

Зовнішнє середовище є потужним фактором, який впливає на діяльність аграрного підприємства і визначає його ефективність. Тому при аналізі ефективності використання ресурсів необхідно враховувати сукупність зовнішніх чинників, таких як ринкові умови, державна політика, технологічні зміни тощо. Внутрішні фактори, такі як ефективність використання ресурсів, технологічний рівень та організація виробництва, визначають потенціал сільськогосподарського підприємства та його здатність досягати високих результатів.

Не існує універсального списку зовнішніх чинників, які впливають на ефективність аграрних підприємств. Науковці пропонують різноманітні

інтерпретації цього питання, що зумовлено різними теоретичними підходами та методологічними інструментами. Кожен з існуючих підходів до аналізу зовнішнього середовища аграрних підприємств має свої обмеження та не дозволяє отримати повну картину впливу зовнішніх факторів на ефективність використання ресурсів.

Оцінюючи зовнішню ефективність використання ресурсів аграрними підприємствами, слід враховувати, як різні зовнішні суб'єкти (держава, ринок, конкуренти тощо) взаємодіють з підприємством та впливають на його діяльність.

РОЗДІЛ 3

ІНТЕГРАЛЬНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ ЯК МЕТОД УПРАВЛІННЯ НА ПРИКЛАДІ ТДВ «МАЯК» ОХТИРСЬКОГО РАЙОНУ СУМСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1 Вдосконалення методичного підходу до інтегральної оцінки ефективності використання ресурсів аграрних підприємств

Управління ресурсним потенціалом це комплекс заходів, спрямованих на ефективне використання всіх доступних ресурсів підприємства для досягнення поставлених цілей. Це одна з ключових функцій менеджменту, яка визначає успішність діяльності будь-якої організації. Управляти ресурсним потенціалом необхідно для:

- оптимізації витрат, а саме: ефективне використання ресурсів дозволяє знизити витрати на виробництво, підвищити прибутковість та конкурентоспроможність підприємства;
- підвищення ефективності, а саме: правильне управління ресурсами сприяє зростанню продуктивності праці, зниженню витрат матеріалів і енергії;
- зменшення ризиків, а саме: дієве управління ресурсами дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з дефіцитом ресурсів або їх неефективним використанням.

- підвищення гнучкості, а саме: ефективне управління ресурсами забезпечує підприємству гнучкість у реагуванні на зміни ринкового середовища;
- досягнення стратегічних цілей, а саме правильно розподіляючи ресурси, підприємство може досягти своїх стратегічних цілей, таких як зростання ринку, підвищення якості продукції тощо.

Основні елементи управління ресурсним потенціалом: є:

- визначення всіх доступних ресурсів підприємства (матеріальні, фінансові, трудові, інформаційні тощо);
- визначення кількості та якості кожного виду ресурсів, їх вартості та потенціалу;
- розробка планів використання ресурсів, що відповідають стратегічним цілям підприємства;
- моніторинг фактичного використання ресурсів і порівняння його з плановими показниками;
- виявлення резервів для підвищення ефективності використання ресурсів.

Отже, управління ресурсним потенціалом є невід'ємною частиною успішного функціонування будь-якого підприємства. Ефективне використання ресурсів дозволяє підвищити конкурентоспроможність, забезпечити стабільний розвиток і досягти стратегічних цілей.

Аналіз сучасної економічної кон'юнктури аграрного ринку України вказує на наявність протиріч між динамічним розвитком технологій та посиленням конкурентного тиску. Інновації, з одного боку, є рушійною силою зростання продуктивності, а з іншого – вимагають від аграрних підприємств постійного оновлення та адаптації до нових викликів, зокрема, до мінливих умов світового ринку.

Економічна наука обґрунтовує, що структурно-інноваційний розвиток аграрного сектору України безпосередньо пов'язаний з ефективністю використання виробничого потенціалу сільськогосподарських підприємств. Отже, актуальним завданням є розробка методології оцінки цього потенціалу [24]. Необхідність створення комплексної системи оцінки ефективності

використання ресурсів в аграрних підприємствах України зумовлена потребою в об'єктивному порівнянні результатів їх діяльності та визначенні шляхів подальшого розвитку.

Проаналізувавши широкий спектр методик оцінки виробничого потенціалу аграрних підприємств, представлених у другій частині роботи, та здійснивши систематизацію показників ефективності використання ресурсів, авторами було розроблено власну методологію оцінки. Запропонований підхід передбачає проведення комплексної оцінки виробничого потенціалу аграрних підприємств на основі розрахунку інтегральних показників, що характеризують економічну, соціальну та екологічну ефективність використання ресурсів. Оцінка буде здійснюватися в декілька етапів.

Таблиця 3.1 – Послідовність дій при комплексному аналізі ефективності використання ресурсів підприємства з метою управління ними

Етапи	Характеристика	Розрахунки
Перший етап		
Збір та систематизація інформації для подальшого аналізу ефективності виробництва	Визначення напрямів оцінки	Економічна, екологічна
	Визначення показників для розрахунку	Числові характеристики ефективності використання ресурсів на підприємстві
Другий етап		
Безпосередній розрахунок показників ефективності використання ресурсів підприємства	Формування груп показників	Числові характеристики ефективності використання ресурсів на підприємстві
	Зіставлення фактичних даних з нормативними	
	Розрахунок інтегральних показників	
Третій етап		
Розробка прогнозу щодо ефективності використання виробничих ресурсів підприємства	Розрахунок показників	Для оцінки економічної ефективності використання ресурсів на підприємстві застосовувалися методи парної лінійної та динамічної регресії
	Дослідження динаміки та тенденцій показників	

**Джерело: сформовано автором*

Таким чином, відповідно до запропонованої методики, для оцінки економічної ефективності аграрного підприємства необхідно розрахувати інтегральний показник, який враховує сукупність факторів, включаючи ефективність використання матеріальних, трудових, фінансових,

інформаційних, земельних ресурсів, а також часових витрат і рівень рентабельності. Екологічну ефективність оцінюють за допомогою первинних показників, які безпосередньо характеризують вплив діяльності на навколишнє середовище.

Введемо позначення "Р" для сукупності первинних показників, які характеризують діяльність підприємства. Саме ці показники послужать основою для розрахунку загального індексу ефективності використання ресурсів. До складу множини "Р" входять:

1. Для оцінки ефективності використання матеріальних ресурсів ми будемо використовувати такі показники, як: фондоозброєність, фондоемність, коефіцієнти придатності та вибуття основних засобів, рентабельність основних засобів.

2. Для оцінки ефективності використання трудових ресурсів ми будемо використовувати такі показники, як: продуктивність праці, коефіцієнт використання трудових ресурсів та коефіцієнт плинності кадрів.

3. Набір показників, що дозволяє оцінити ефективність використання фінансових ресурсів, включає в себе: показники рентабельності (коефіцієнт економічної ефективності), показники ліквідності (коефіцієнти покриття), показники оборотності (коефіцієнти оборотності активів, дебіторської та кредиторської заборгованості, оборотності власного капіталу), а також показники фінансової стійкості (коефіцієнти автономії).

4. Набір показників, що дозволяє оцінити якість інформації, включає в себе: показники повноти (наскільки повна інформація), точності (наскільки точна інформація), своєчасності (наскільки оперативно надається інформація) та надійності (наскільки достовірна інформація).

5. Набір показників, що дозволяє оцінити ефективність використання часу, включає в себе: показники, які характеризують завантаженість робочого часу (коефіцієнт використання робочого періоду), а також показники, що відображають втрати робочого часу (коефіцієнт використання простоїв).

6. Набір показників, що дозволяє оцінити ефективність використання землі, включає в себе: показники, які характеризують продуктивність земель (землевіддача), а також показники, що відображають структуру землекористування (рівень розораності).

7. Набір показників рентабельності включає в себе: показники, які характеризують загальну ефективність підприємства (рентабельність підприємства), показники, що відображають ефективність окремих видів діяльності (рентабельність основної діяльності), а також показники, що характеризують ефективність продажів (рентабельність продажів).

8. Набір показників екологічної ефективності включає в себе: показники, які характеризують ефективність використання природних ресурсів (коефіцієнт природної ресурсовіддачі), показники, що відображають вплив на довкілля (коефіцієнт екологоемності), а також показники, що характеризують кількість та якість відходів (коефіцієнт відходоемності).

Всі показники, що характеризують ефективність використання ресурсів, можна розділити на дві групи: ті, що сприяють підвищенню ефективності (стимули), та ті, що її знижують (дестимулятори). Наприклад, збільшення виробництва при збереженні обсягу використаних ресурсів є стимулом, а зростання кількості відходів – дестимулятором. Інтегральна оцінка, розрахована як середнє арифметичне всіх показників, дає змогу оцінити загальну ефективність використання ресурсів та визначити напрямки для її покращення.

Таблиця 3.2 Показники, що характеризують загальну ефективність використання ресурсів підприємства

Показники	Роки		
	2021	2022	2023
Оцінка економічної ефективності використання матеріальних ресурсів	0,46	0,49	0,44
Оцінка економічної ефективності використання трудових ресурсів	0,44	0,50	0,49
Оцінка економічної ефективності використання фінансових ресурсів	0,23	0,23	0,20
Оцінка економічної ефективності використання інформаційних ресурсів	0,17	0,39	0,57
Оцінка економічної ефективності використання ресурсів часу	0,17	0,31	0,30
Оцінка економічної ефективності використання			

земельних ресурсів	0,42	0,43	0,45
Оцінка рентабельності використання ресурсів	0,29	0,38	0,31
Інтегральна оцінка економічної ефективності використання ресурсів	0,31	0,40	0,40

**Джерело: розраховано автором*

Згідно з інтегральним показником ефективності, представленим у таблиці 3.2, можна зробити висновок про те, що раціональне використання матеріальних та трудових ресурсів є одним з найважливіших чинників підвищення ефективності діяльності підприємства. Так, показник «Оцінка економічної ефективності використання матеріальних ресурсів» знаходиться в межах 0,4- 0,5. Це свідчить про те, що матеріальні ресурси підприємства використовуються лише на 50%, тобто є резерви для подальшого розвитку . Збільшення впливу інформації на результативність підприємства підтверджується зростанням показника ефективності використання трудових ресурсів. Це означає, що працівники все ефективніше використовують інформацію для виконання своїх завдань, що позитивно впливає на загальні результати.

Загальний інтегральний показник ефективності використання ресурсів підприємства свідчить про те, що 40% його результативності безпосередньо пов'язані з раціональним використанням виробничих факторів.

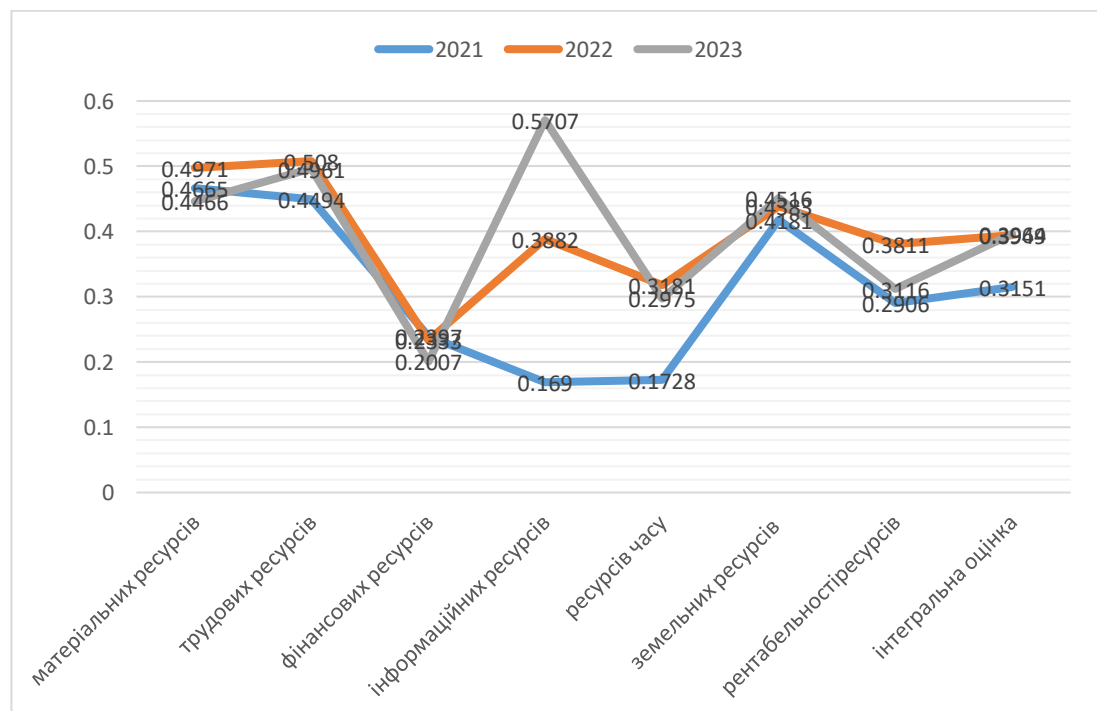


Рисунок 3.1 – Зміна інтегрального показника ефективності використання виробничих ресурсів за 2021-2023

**Джерело: сформовано автором*

Попри те, що проведений аналіз дав повну картину використання ресурсів, відсутність чітких напрямків для покращення ефективності не дозволяє сформулювати довгострокову стратегію розвитку підприємства. "Підвищення ефективності сільськогосподарських підприємств неможливе без науково обґрунтованого використання всіх доступних ресурсів, включаючи матеріальні, трудові та фінансові. Швидкі зміни в зовнішньому середовищі, посилення конкуренції та розвиток інноваційних технологій вимагають від аграрних підприємств постійного оновлення стратегій управління ресурсами. Однак, традиційні методи планування не завжди дозволяють точно прогнозувати майбутні зміни ресурсного потенціалу.

Інтегральні оцінки, які можуть бути поділені на дві основні категорії, дозволяють отримати більш детальну картину ефективності використання ресурсів і сприяють розробці більш точних прогнозів. Цей підхід дозволить створити ефективну стратегію розвитку аграрного підприємства.

Перша категорія оцінок включає в себе показники, для яких характерна наявність статистично значущих трендів зростання або спаду їхніх значень за певний проміжок часу. Тобто, аналіз динаміки цих показників дозволяє зробити висновок про їхню стійку тенденцію до зміни.

Друга категорія оцінок включає в себе показники, для яких аналіз динаміки не дозволяє виявити чітко виражені тенденції зростання або спаду. Тобто, значення цих показників змінюються випадковим чином і не підкоряються якимсь закономірностям.

Класифікація інтегральних оцінок може бути індивідуальною для кожного підприємства. Для більш детального аналізу динаміки кожної оцінки в часі можна побудувати рівняння парної лінійної регресії. Це дозволить виявити наявність або відсутність трендів, а також оцінити силу зв'язку між значенням оцінки і часом.

$$w_{1j}(r,t) = a_{1jr}t + b_{1jr} \quad (3.1)$$

Для оцінки відповідності моделі регресії до реальних даних використовується критерій Фішера. Цей критерій застосовується спільно з коефіцієнтом детермінації, який показує, яка частка дисперсії залежної змінної пояснюється незалежними змінними. Таким чином, аналізуючи отримані рівняння регресії та значення коефіцієнта детермінації, можна зробити висновок про адекватність вихідних даних.

Таблиця 3.3 містить результати регресійного аналізу інтегральних оцінок першої групи. Для кожної оцінки представлено рівняння регресії, яке дозволяє описати її зміну в часі. Крім того, в таблиці наведено статистичні показники, що характеризують якість підгонки моделей регресії до даних. На основі отриманих моделей зроблені прогнози значень інтегральних оцінок на 2023 та 2024 роки.

Таблиця 3.3 - Очікувані результати ефективності використання ресурсів підприємством

Інтегральна оцінка	Рівняння регресії	Коефіцієнт детермінації	Фактичне значення по критерію Фішера	Прогнозні значення	
				2023 р	2024 р
Матеріальні	$0,019t + 0,430$	0,74	17,16	0,62	0,64
Трудові	$0,3707\ln(t) + 0,1577$	0,95	142,89	1,0	1,0
Фінансові	$0,048t + 0,372$	0,74	16,83	0,85	0,90
Інформаційні	$0,025t + 0,326$	0,78	22,24	0,57	0,60
Ресурси часу	$-0,062t + 0,789$	0,95	110,88	0,17	0,10
Земельні	$0,2854\ln(t) + 0,1126$	0,96	147,06	0,77	0,80
Показники рентабельності	$0,015t + 0,413$	0,62	9,95	0,56	0,58

**Джерело: розраховано автором*

Прогноз ефективності роботи підприємства базується на аналізі використання широкого спектру ресурсів, включаючи матеріальні, трудові, фінансові та інші. Результати показали, що найбільш значущими для ефективності є фінансові та матеріальні ресурси, які забезпечують безперервність виробництва та отримання прибутку.

Отже, ефективне використання ресурсів це ключовий фактор успіху будь-якого підприємства, незалежно від його розміру та сфери діяльності. Оптимізація

використання ресурсів дозволяє знизити витрати, підвищити прибутковість та зменшити негативний вплив на довкілля. До основних стратегій, які можна порекомендувати підприємству є:

1. Аналіз та оптимізація виробничих процесів, а саме: ідентифікація етапів виробництва, які потребують найбільше ресурсів або часу; впровадження автоматизованих систем управління виробництвом для зменшення людського фактору та підвищення точності; розробка єдиних стандартів для всіх процесів, що дозволяє уникнути дублювання та неефективного використання ресурсів; впровадження систем постійного покращення, таких як Lean виробництво або Six Sigma.

2. Управління запасами, а саме: мінімізація запасів шляхом постачання матеріалів безпосередньо перед їх використанням; класифікація запасів за рівнем важливості та частотою використання для оптимізації їх управління; використання статистичних методів для більш точного прогнозування потреби в матеріалах.

3. Енергоефективність - заміна енергоємного обладнання на більш енергоефективне; використання альтернативних джерел енергії: Сонячні батареї, вітряні турбіни тощо; впровадження енергозберігаючих технологій.

4. Управління відходами - зменшення обсягу відходів шляхом їх сортування та переробки; пошук нових способів використання відходів як сировини; зменшення кількості упаковки для продукції.

5. Оптимізація використання трудових ресурсів - надання співробітникам необхідних знань та навичок для ефективнішої роботи; впровадження гнучкого графіка роботи для підвищення продуктивності праці; передача частини повноважень на нижчі рівні управління.

6. Інші важливі аспекти, а саме: впровадження екологічних стандартів та технологій; створення сприятливих умов праці для співробітників; співпраця з постачальниками, які дотримуються принципів сталого розвитку; пошук нових технологій та рішень для підвищення ефективності.

Отже, вибір конкретних стратегій залежить від особливостей підприємства, його галузі та масштабів діяльності.

3.2 Механізм управління ресурсами, спрямований на мінімізацію витрат та максимізацію прибутку

Для підвищення ефективності аграрного виробництва необхідно створити нову систему управління ресурсами підприємств, засновану на ринкових принципах. Це передбачає інтеграцію економічних, соціальних та екологічних аспектів, створення ефективної інфраструктури та впровадження інноваційних технологій. Одним з найважливіших завдань сучасного сільського господарства є раціональне використання ресурсів для забезпечення сталого розвитку галузі та задоволення потреб населення в якісних продуктах харчування. Це передбачає оптимізацію використання земельних ресурсів, впровадження ресурсозберігаючих технологій, підвищення ефективності використання трудових ресурсів та впровадження інноваційних рішень в управлінні підприємством. Запропоновані заходи спрямовані на створення умов для переходу аграрного сектору на інноваційний шлях розвитку, що передбачає ефективне використання ресурсів, впровадження нових технологій та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Особливу увагу слід приділити розробці адаптивної системи управління, яка дозволить оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та забезпечить стабільний розвиток агропромислового комплексу.

Глибокий аналіз ефективності використання ресурсів на сільськогосподарських підприємствах дозволяє не тільки оцінити поточний стан підприємств, але й виявити резерви для підвищення продуктивності. Отримані дані можуть бути використані для розробки індивідуальних планів розвитку, які враховують специфіку кожного господарства та сприяють досягненню стратегічних цілей [14; 15].

Оптимізація використання ресурсів в аграрному секторі передбачає комплексний підхід, що включає в себе розробку та впровадження нових технологій, вдосконалення систем управління, підвищення якості продукції, забезпечення соціальної відповідальності та збереження довкілля. Ці заходи дозволять підвищити конкурентоспроможність аграрних підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках та забезпечити сталий розвиток сільського господарства.

Організаційно-економічний механізм – це багатогранне поняття, яке охоплює як внутрішні аспекти управління підприємством, так і його взаємодію із зовнішнім середовищем. Він включає в себе сукупність організаційних структур, економічних інструментів та бізнес-процесів, які забезпечують ефективне функціонування підприємства та досягнення його стратегічних цілей. У вузькому розумінні, організаційно-економічний механізм – це система взаємопов'язаних заходів, спрямованих на оптимізацію виробничих процесів, підвищення якості продукції, зниження собівартості та збільшення прибутку підприємства. Цей механізм включає в себе розробку організаційної структури, системи мотивації персоналу, впровадження нових технологій та інші заходи, спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства [25].

Хоча в науковій літературі приділяється значна увага питанням ефективного використання ресурсів в аграрному секторі, все ще існують невирішені проблеми, що стосуються оптимізації організаційно-економічного механізму управління. Постійні зміни в економічному середовищі вимагають пошуку нових підходів та інструментів для підвищення ефективності використання ресурсів аграрних підприємств. "Організаційно-економічний механізм управління ресурсами в аграрному секторі повинен бути побудований на науково обґрунтованій методології та враховувати такі фактори, як різноманітність ресурсів, вплив зовнішнього середовища (ринок, кліматичні умови тощо), регуляторні вимоги на різних рівнях управління, а також внутрішні особливості підприємства. Крім того, механізм повинен бути гнучким та адаптивним, щоб оперативно реагувати на зміни умов господарювання.

Запропонований методичний базис, що охоплює широкий спектр питань, пов'язаних з ресурсним забезпеченням аграрних підприємств, дозволяє розробити ефективний організаційно-економічний механізм. Цей механізм, представлений на рисунку 3.2, включає в себе систему взаємопов'язаних елементів, які забезпечують оптимальне використання всіх видів ресурсів та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Ключовим елементом цього механізму є створення ефективної управлінської структури, яка забезпечить: чіткий розподіл обов'язків і повноважень між усіма учасниками процесу; ефективне збирання, аналіз та використання інформації для планування та контролю; оперативне прийняття рішень та коригування діяльності підприємства з метою досягнення поставлених

цілей.



Рисунок 3.2- Процес розробки системи управління ресурсами аграрного підприємства

*Джерело: [розроблено автором на основі 3; 14; 15]

Таким чином, ефективна концепція розвитку аграрних підприємств повинна обов'язково враховувати комплексний підхід до управління ресурсами. Цей

підхід передбачає не лише наявність матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних та земельних ресурсів, а й забезпечення їх безперебійного надходження та раціональне використання для досягнення максимальної продуктивності. Наявність і ефективне використання ресурсів є фундаментом успішної діяльності будь-якого підприємства. Ресурсний потенціал, який включає різноманітні види ресурсів, їх кількість та якість, безпосередньо впливає на рівень розвитку та результативність роботи підприємства. Оптимальне використання ресурсів дозволяє досягти максимальної ефективності та конкурентоспроможності.

Для успішної роботи підприємства необхідно забезпечити ефективне використання всіх ресурсів. Це вимагає постійного аналізу та коригування планів з урахуванням змін в галузі, регіоні та спеціалізації підприємства. Тільки за умови прийняття оптимальних управлінських рішень можна досягти бажаних результатів. Обґрунтованість управлінських рішень у сфері ресурсного менеджменту ґрунтується на ретельно продуманій стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства. Ця стратегія має враховувати особливості ресурсної бази підприємства та сприяти підтримці існуючих виробничих процесів, технологій та інноваційних рішень.

Економічні умови та наявність ресурсів визначають напрямки діяльності підприємства. Воно має виробляти товари або послуги, які задовольняють потреби клієнтів та приносять прибуток, необхідний для подальшого розвитку. При цьому підприємство має враховувати не тільки зовнішні зміни на ринку, але й внутрішні фактори, що дозволяє йому стати більш стійким та успішним [14]. Сільське господарство сьогодні стикається з викликами, пов'язаними з підвищенням вимог споживачів до якості та різноманітності продуктів харчування. Для задоволення цих потреб підприємствам необхідно постійно адаптуватися до змін ринку. Це передбачає не тільки перерозподіл наявних ресурсів, але й залучення додаткових фінансів, матеріалів, праці, землі, інформації та часу для розробки нових продуктів та технологій.

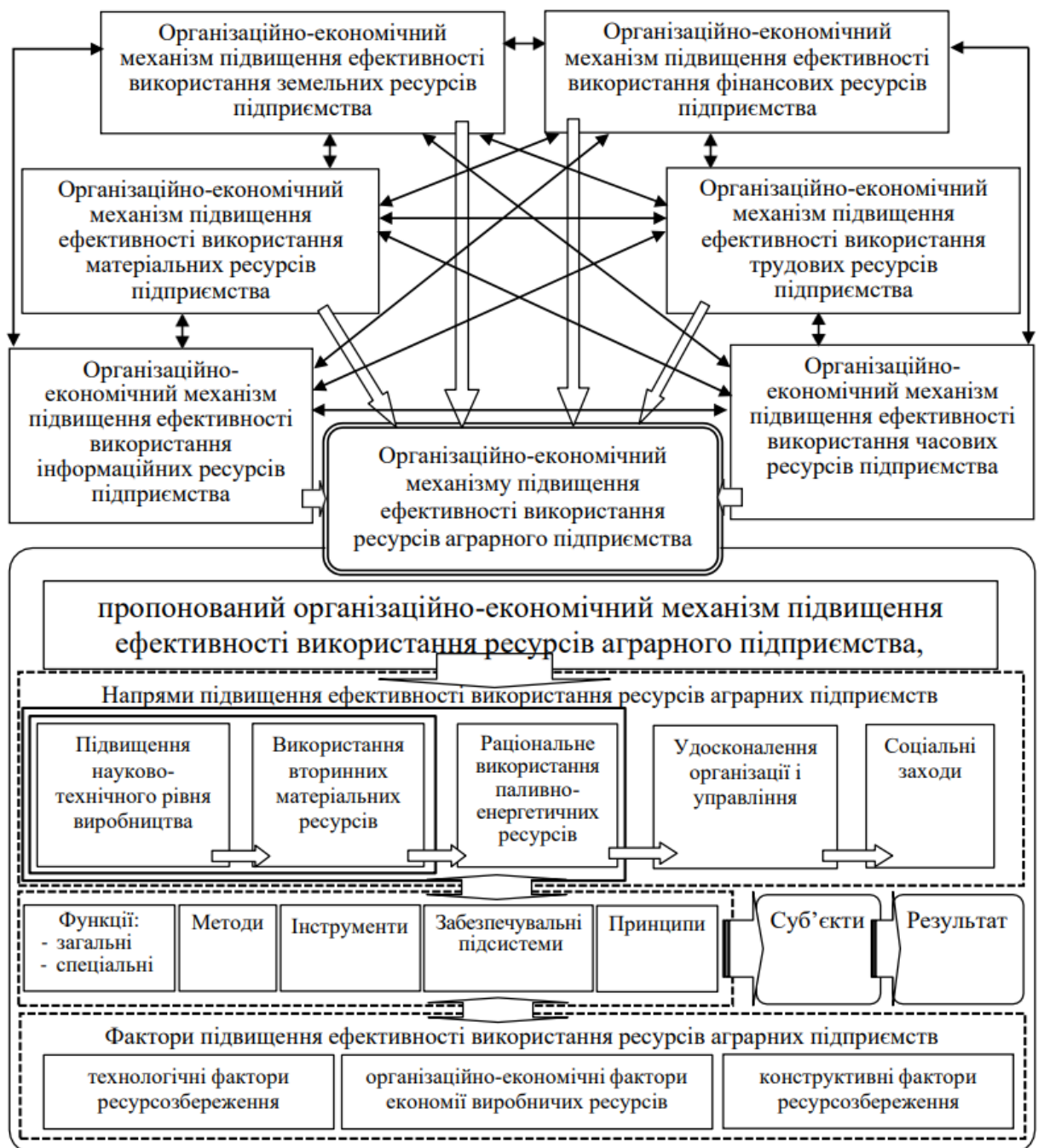


Рисунок 3.3 - Модель ефективного ресурсного менеджменту в сільському господарстві

**Джерело: розроблено автором*

На основі отриманих результатів прогнозування та комплексної оцінки ефективності використання ресурсів необхідно розробити гнучку систему управління, яка забезпечить оптимальне використання всіх видів ресурсів агропідприємства в економічному, екологічному та соціальному аспектах.

3.3 Напрями поліпшення ресурсного менеджменту на підприємстві

Ресурсний менеджмент – це систематичний підхід до управління всіма видами ресурсів підприємства, від матеріальних до людських, з метою досягнення максимальної ефективності та продуктивності. Це не просто управління ресурсами, а скоріше стратегія, спрямована на оптимізацію використання кожного ресурсу для досягнення поставлених цілей.

Інструменти ресурсного менеджменту: бюджетування; системи планування ресурсів підприємства (ERP); системи управління запасами; системи управління якістю; системи обслуговування обладнання.

В рамках питань ресурсного менеджменту, підприємству бажано оптимізувати використання ресурсів для підвищення ефективності виробництва, зниження витрат і забезпечення сталого розвитку. Давайте розглянемо детальніше основні напрями цієї роботи:

1. Оптимізація використання земельних ресурсів:

Точне землеробство: Застосування сучасних технологій (GPS, GIS, дронів) для детального аналізу полів, що дозволяє визначати оптимальні дози добрив, засобів захисту рослин та води для кожної ділянки.

Сівозміни: Правильне чергування культур для збереження родючості ґрунту, запобігання поширенню шкідників та хвороб.

Меліорація: Регулювання водного режиму ґрунту для підвищення врожайності.

Захисне лісорозведення: Створення захисних смуг для зменшення ерозії ґрунту та поліпшення мікроклімату.

2. Оптимізація використання водних ресурсів:

Системи краплинного зрошення: Ефективне використання води шляхом її подачі безпосередньо до коріння рослин.

Рециркуляція води: Повторне використання води після очищення.

Збір дощової води: Збільшення обсягів доступної води для поливу.

3. Оптимізація використання енергетичних ресурсів:

Впровадження енергозберігаючих технологій: Заміна традиційних джерел енергії на відновлювані (сонячна енергія, біогаз).

Автоматизація виробничих процесів: Зменшення ручних операцій та оптимізація витрат енергії.

Ізоляція будівель: Зменшення теплових втрат.

4. Оптимізація використання трудових ресурсів:

Механізація та автоматизація виробничих процесів: Зменшення ручної праці та підвищення продуктивності.

Підвищення кваліфікації працівників: Проведення навчань та тренінгів для покращення знань та навичок.

Оптимізація організації праці: Створення ефективних систем управління персоналом.

5. Оптимізація використання матеріальних ресурсів:

Мінімізація відходів виробництва: Впровадження технологій переробки відходів та їх повторного використання.

Заміна хімічних засобів захисту рослин біологічними: Зменшення забруднення довкілля та підвищення безпеки продукції.

Використання місцевих матеріалів: Зменшення транспортних витрат та підтримка місцевого виробництва.

6. Оптимізація використання фінансових ресурсів:

Складання детальних бюджетів: Планування витрат та доходів.

Пошук інвестиційних можливостей: Залучення додаткових коштів для розвитку виробництва.

Страхування ризиків: Захист від непередбачених обставин.

7. Інші напрями:

Впровадження систем точного землеробства: Індивідуальний підхід до кожної ділянки поля.

Використання сучасних інформаційних технологій: Для управління виробництвом, аналізу даних та прийняття рішень.

Співпраця з науковими установами: Для розробки нових технологій та впровадження інновацій.

Застосування цих напрямів дозволить аграрним підприємствам підвищити свою ефективність, знизити витрати, зберегти природні ресурси та забезпечити сталий розвиток сільського господарства.

Незважаючи на те, що кожен з вищезазначених напрямків має свою специфіку, саме їхнє поєднання є вирішальним для створення ефективної системи управління ресурсами аграрного підприємства. Отже, запропонований механізм дозволяє систематизувати фактори, що впливають на підвищення ефективності використання ресурсів в аграрному секторі, і згрупувати їх у три категорії.

До першої групи належать заходи, спрямовані на удосконалення технологічних процесів у сільському господарстві, що дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів.

Друга група факторів включає в себе заходи, пов'язані з удосконаленням проектно-конструкторських рішень і методів розрахунку, що дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів.

Третя група факторів об'єднує організаційні інновації, які дозволяють оптимізувати використання ресурсів і підвищити конкурентоспроможність аграрних підприємств.

Аналіз запропонованого механізму дозволяє виділити два основних типи функцій: загальні, що є невід'ємною частиною будь-якої системи управління, та специфічні, характерні для аграрного сектора:

- ефективне планування та прогнозування потреб у ресурсах можливе лише за умови наявності чітко визначених норм витрат на одиницю продукції. Тому аграрним підприємствам слід особливу увагу приділяти розробці та впровадженню системи нормативів;

- організація виробництва має включати в себе не лише створення оптимальної структури управління ресурсами, а й впровадження механізмів регулювання, які забезпечать ефективне використання ресурсів на всіх етапах

виробничого циклу. Систематичний облік та аналіз витрат ресурсів є необхідною умовою для виявлення резервів, спрямованих на підвищення ефективності використання ресурсів та зниження собівартості продукції;

- створення культури ресурсозбереження передбачає не лише матеріальну мотивацію, а й формування у працівників розуміння того, що раціональне використання ресурсів є важливим внеском у розвиток підприємства;

- регулярний контроль дозволить виявляти відхилення фактичних витрат ресурсів від встановлених норм та аналізувати причини їх виникнення. Це є необхідною умовою для розробки заходів щодо оптимізації ресурсоспоживання. Ефективний контроль якості є запорукою успіху на ринку. Регулярна оцінка результатів контролю дозволяє виявляти недоліки та впроваджувати необхідні зміни для досягнення поставлених цілей.

Запропонований механізм підвищення ефективності використання ресурсів має такі основні функції:

- системний аналіз використання ресурсів з метою виявлення потенційних економій та розробки ефективних методів їх використання;

- комплексна оцінка ефективності використання ресурсів в аграрному секторі;

- аналіз можливостей підвищення економічної ефективності виробництва шляхом впровадження інноваційних технологій та раціонального використання ресурсів;

- дотримання екологічних стандартів, використання екологічно чистих матеріалів та енергії, зменшення кількості відходів та їхня повна утилізація.

Реалізація цих функцій має бути спрямована на створення ефективної системи управління ресурсами підприємства, яка забезпечить постійне підвищення ефективності їх використання та, як наслідок, зростання прибутковості [17].

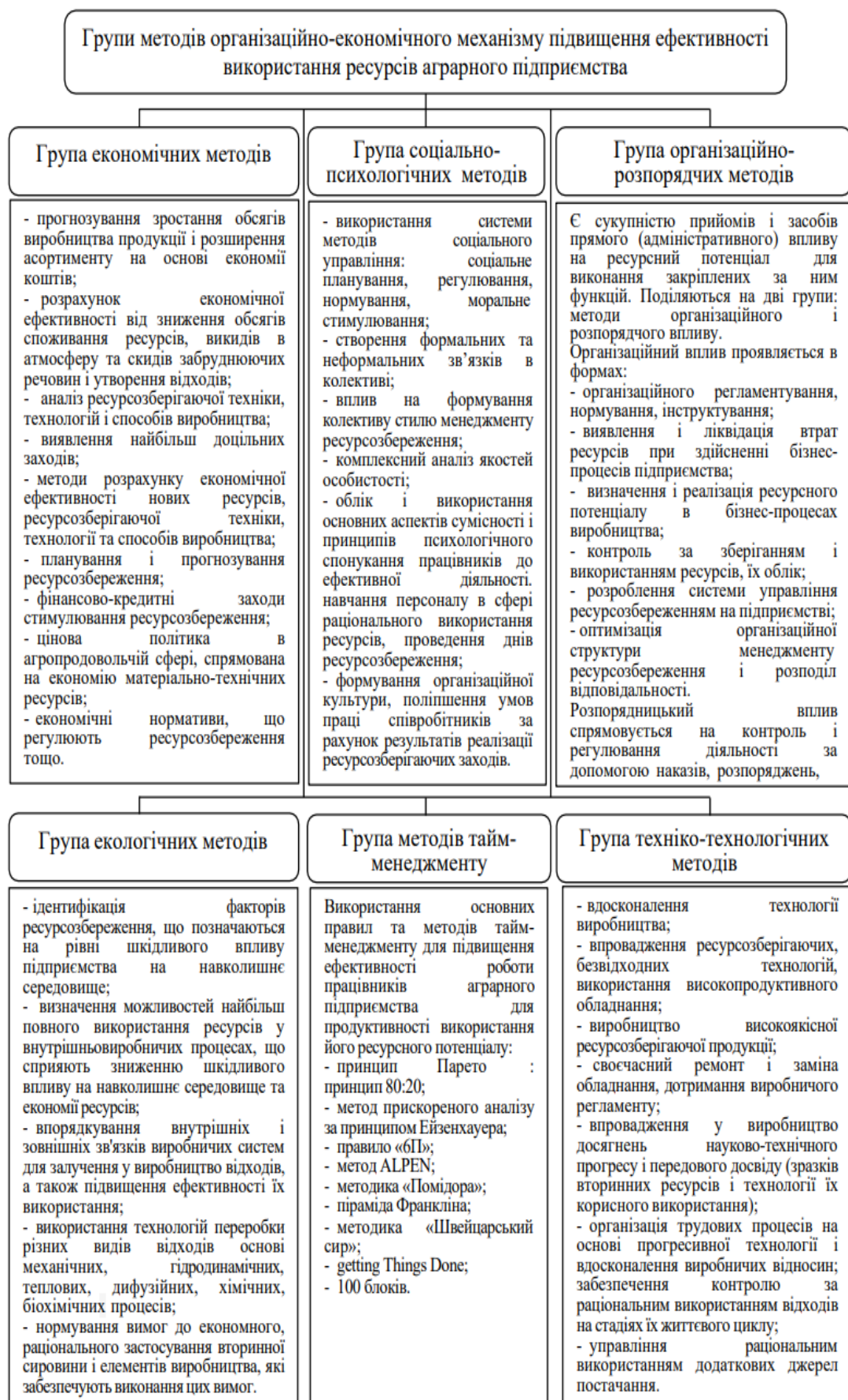


Рисунок 3.4 – Сукупність інструментів і заходів, спрямованих на раціональне використання виробничих ресурсів підприємства.

*Джерело: сформовано автором

Для забезпечення ефективності запропонованого механізму необхідно використовувати широкий спектр методів управління, що охоплюють економічні, організаційні, соціальні, технічні, екологічні та інші аспекти діяльності аграрного підприємства (рис.3.4).

Комплексний підхід до управління ресурсами, що поєднує різноманітні методи, є ключовим фактором підвищення ефективності аграрного виробництва.

Запропонований організаційно-економічний механізм, завдяки своїй гнучкості та комплексній структурі, дозволить створити ефективну систему управління ресурсами на сільськогосподарському підприємстві, що забезпечить не лише економічну ефективність, але й сприятиме сталого розвитку агропродовольчої сфери в цілому.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати дослідження щодо теоретичних аспектів формування та використання ресурсів підприємства, слід зазначити:

1. Проведений аналіз етапів еволюції наукових знань про економічні ресурси, дослідження понятійно-категоріального апарату та тверджень науковців стосовно сутності поняття «ресурси» дозволили узагальнити одержані дані, та надати власне визначення поняття ресурси аграрних підприємств» як сукупності органічно взаємопов'язаних природних, матеріальних, нематеріальних, фінансових, трудових, часових та інформаційних ресурсів, які при взаємодії один з одним та при врахуванні впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища забезпечують безперебійну діяльність аграрного підприємства з метою отримання максимального прибутку беручи до уваги економічну, екологічну та соціальну основи.

2. Враховуючи різноспрямованість класифікацій та особливості типізації ресурсів, запропоновано як основні види ресурсів аграрного

підприємства визначити наступні: матеріальні, нематеріальні, фінансові, трудові, земельні, інформаційні, часові та підприємницькі, та удосконалити класифікацію шляхом доповнення ознаками інформаційних (за ступенем достовірності; за ступенем надійності; за шляхом (рівнем) передачі; за каналом передачі; за сферою використання) та розробленням класифікації часових (за ефективністю використання; за галузевою приналежністю; за швидкістю прийняття рішення; за використанням часу з урахуванням сезонності виробництва) ресурсів.

3. Узагальнено сучасні підходи до визначення видів ефективності використання ресурсів аграрних підприємств, враховуючи їх різноспрямованість та особливості типізації.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної магістерської роботи було обрано сільськогосподарське підприємство ТДВ «Маяк» Охтирського району Сумської області. Аграрне підприємство, яке нами аналізується, діє як господарське товариство недержавної форми власності майже тридцять років, починаючи з 1998 року. Діяльність якого дала змогу зробити наступні висновки:

1. Станом на початок 2024 року, сільськогосподарське товариство є самостійним суб'єктом господарювання, що має статус юридичної особи з відповідними правами. Воно володіє відокремленим майном, здатне від свого імені набувати майнові та особисті немайнові права, брати на себе зобов'язання, орендувати та відчужувати землю і майно.

2. В останні три роки підприємство спеціалізується на виробництві в тваринництві молока, а в рослинництві – вирощування соняшнику, які в структурі становлять відповідно майже 42 % і 17,8%.

3. В 2023 році по відношенню до 2021 року вартість товарної продукції зменшилась на 14%, що в абсолютному виразі становить 21, 9 тис. грн. Чистий прибуток підприємства відповідно зменшився на 57%, рівень рентабельності на 20 п.п. Така ситуацію відбулася у зв'язку з бойовими діями, які відбувались і відбуваються в даному регіоні.

4. В 2023 році по відношенню до 2021 року земельна площа підприємства зменшилась на 0,5 % що не є суттєвим. Можемо стверджувати що вона за останні три роки майже не змінилася і становить 4646,4 га. Вся площа, яка знаходиться у землекористуванні підприємства взята останнім в оренду. Рілля в структурі землекористування становить в 2023 році 88%.

5. В 2023 році по відношенню до 2021 року показник фондівіддачі по підприємству збільшився на 19%. Це факт є слідством того, що підприємство намагається використовувати свої фонди ефективно і раціонально. Навпаки фондомісткість в 2023 році по відношенню до 2021 року зменшилась на 19%. Показник фондоозброєності по підприємству за останні три роки не змінився і становить 193,5 тис грн в розрахунку на одну особу. Рівень рентабельності сільськогосподарського виробництва має тенденцію до зменшення завдяки старінню фондів, які використовуються підприємством у виробничому процесі.

6. В 2023 році по відношенню до 2021 року затрати в рослинництві зросли на 19%, що в абсолютному виразі становлять 14515 тис. грн. Таке зростання є слідством коливань статей витрат в розрізі галузі. Найбільше зросла така стаття витрат, як насіння та насіннєвий матеріал, а саме в чотири рази. Збільшилась вартість палива та мінеральних добрив відповідно на 28% та 44%.

7. Витрати в тваринництві за три останні роки збільшилися на 22,0%. Таке зростання відбулося в результаті збільшення витрат за такими статтями: паливо та паливо мастильні матеріали майже в 2 рази; оплата праці на 45%; відрахування на соціальні заходи на 44%; інші прямі витрати збільшились більше ніж на половину. Витрати, пов'язані із заготовкою та використанням кормів для великої рогатої худоби та свиней, демонстрували відносну стабільність у господарстві.

8. В 2023 році по відношенню до 2021 року чистий дохід по підприємству зменшився на 21,7 тис. грн. У відносному виразі таке зменшення становить майже 14%. Цей факт є слідством зменшення обсягів виробництва основних видів продукції по підприємству.

9. Коефіцієнт фінансової стійкості є таким індикатором, який говорить про можливість підприємства бути платоспроможним. Так значення цього показника 0,99 - підприємство є платоспроможним. Коефіцієнт маневреності власного капіталу по підприємству становить 0,83. Це є позитивним для підприємства і показує, що 83% власного капіталу використовується для фінансування його поточної діяльності.

10. Так показник покриття на кінець 2023 року дорівнює 1,7. Його значення знаходиться в межах нормативного і характеризує забезпеченість підприємства необхідними оборотними засобами на протязі всього виробничого циклу. Коефіцієнт швидкої ліквідності говорить про можливість та швидкість підприємства розраховуватися по своїм поточним зобов'язанням. На кінець 2023 року значення цього показника – 2,2.

11. Так показник оборотності активів має тенденцію до зменшення. Це показник, який характеризує ефективність використання підприємством власного капіталу. Він дає можливість спрогнозувати швидкий перехід виробничих запасів у готову продукцію і відповідно її перетворення у гроші. Важливим при аналізі ділової активності підприємства є коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості та строків її погашення. Так він по підприємству має тенденцію до зменшення і говорить про уповільнення погашення дебіторської заборгованості. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості на кінець 2023 року 36,9. і це теж говорить про те, що підприємство невзможі розраховуватися зі своїми кредиторами вчасно.

Ресурсний менеджмент – це систематичний підхід до управління всіма видами ресурсів підприємства, від матеріальних до людських, з метою досягнення максимальної ефективності та продуктивності. Це не просто управління ресурсами, а скоріше стратегія, спрямована на оптимізацію використання кожного ресурсу для досягнення поставлених цілей.

Інструменти ресурсного менеджменту: бюджетування; системи планування ресурсів підприємства (ERP); системи управління запасами; системи управління якістю; системи обслуговування обладнання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В. Г. Оцінювання ефективності використання ресурсів виробничого потенціалу за критеріями "граничний продукт ресурсу – ціна ресурсу". *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 9. С. 80-86. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2016_9_19 (дата звернення 23.11.2023)
2. Андрющенко І. О., Сельській А.М., Аспекти підвищення конкурентоспроможності та ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. Матеріали науково-практичної конференції викладачів, аспірантів та студентів Сумського НАУ (25-28 квітня 2023 р.). Суми, 2023. С. 495.
3. Бойко Ю. О. Конкурентні структури ринків збуту та потенціал конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Теорія і практика розвитку агропромислового комплексу та сільських територій*. 2017. С. 315-317.
4. Горяча О. Л. Формування виробничого потенціалу промислового підприємства. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2016. № 3. С. 54-59.
5. Гурочкіна В. В. Формування та оцінювання науково-виробничого потенціалу підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 6(1). С. 90-93.
6. Гончаренко О.Г. Формування і використання ресурсного потенціалу виробничого комплексу Державної кримінальновиконавчої служби України [монографія]. Чернігів: Десна Поліграф, 2017. 465 с.
7. Дикань В. В. Теоретичні основи розвитку виробничого потенціалу вітчизняних підприємств машинобудування. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2015. Вип. 2. С. 72-85.
8. Довга Т. А. Роль та місце аналізу виробничих запасів в системі управління ресурсним потенціалом підприємства. *Молодий вчений*. 2015. № 5(1). С. 130-134.

9. Демченко О. В. Імперативи трансформацій потенціалу аграрного виробництва в контексті циклічності його розвитку. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2015. Т. 20, Вип. 5. С. 53-56
10. Демченко О.В. Трансформація ресурсного потенціалу в умовах інноваційного розвитку аграрної економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. Чернігів: Черніг. нац. технол. ун-т, 2016. № 1 (5). С. 136-141.
11. Жук Є. О. Управління виробничим потенціалом підприємства. Науковий вісник *Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2016. № 5. С. 101-106
12. Збарський В. К. Розвиток виробничого потенціалу малих аграрних формувань Черкащини. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2017. № 1. С. 15-20.
13. Ільчук В. Кластеризація у формуванні виробничого потенціалу підприємств реального сектору економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 4. С. 7-15.
14. Красноручський О. О. Детермінанти розвитку систем ринкового розподілу продукції аграрних підприємств. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2017. № 162. С. 20–31.
15. Кулаковська Т. А. Удосконалення методики визначення рівня виробничого потенціалу підприємств [Електронний ресурс]. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 13(2). С. 103-107. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_13\(2\)_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_13(2)_22) (дата звернення 23.11.2023)
16. Кривончак О.В. Шляхи покращення використання виробничого потенціалу підприємства. *Наука й економіка* 2017 р. № 2 (38). С. 49-52.
17. Круш П. В. Система управління виробничим потенціалом підприємства в сучасних умовах. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov_2015_1_13 (дата звернення 20.11.2023)

18. Кравець Т. В. Оцінювання рівня виробничого потенціалу регіонів України з використанням нейронних мереж. *Бізнес Інформ*. 2017. № 11. С. 112-119.
19. Козак Л. В. Формування стратегій позиціонування продукції аграрних підприємств на вітчизняному та світовому ринках. *Острог : Вид-во Нац. ун-ту «Острозька академія»*, 2019. 494 с.
20. Корнійчук Г. В. Методологічні аспекти оцінки фінансового потенціалу агроформувань. *Агросвіт*. 2016. № 19. С. 3-8.
21. Ліганенко І. В. Ресурсно-компетенційний базис стратегічних змін на виробничому підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка*. 2019. Вип. 1(1). С. 237- 244.
22. Мартиненко В. П. Адаптація зарубіжного досвіду щодо оцінки виробничого потенціалу підприємства *Підприємництво та інновації*. 2017. Вип. 3. С. 43-48. [URL::http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov_2017_3_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov_2017_3_9) (дата звернення 11.11.2023)
23. Мартиненко В. П. Оцінка виробничого потенціалу підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2017. Вип. 1. С. 48-54.
24. Мацко Н. Г. Управління розвитком виробничого потенціалу промислового підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2017. Вип. 23(2). С. 69-72. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_23\(2\)_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_23(2)_17) (дата звернення 21.11.2023)
25. Меліх Т. Г. Методологічний базис оцінки виробничого потенціалу харчових підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 12(2). С. 6-13.
26. Мельник Л. М. Забезпечення розвитку виробничого потенціалу підприємства в умовах переходу до сталого розвитку. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2017. Вип. 2. С. 94-103.
27. Мельник О. В. Виробничі ресурси аграрного спрямування: порівняльна характеристика дієвості на мікро- та макрорівнях на основі

складових результативності. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017. № 7. С. 137- 146

28. Момот А. С. Сутність та формування виробничого потенціалу аграрного сектора економіки України. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2016. № 2. С. 307-313.

29. Назарук О. М. Зміст категорії "виробничі ресурси підприємства" в економічних дослідженнях. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 6(2). С. 116-118.

30. Олійник Т. В. Стратегічне управління фінансовими ресурсами на виробничому підприємстві. *Сталий розвиток економіки*. 2015. № 3. С. 104-109

31. Сельський А. Напрями підвищення ефективності використання виробничого потенціалу у швидкозмінюваних умовах ведення бізнесу. Матеріали 2 міжнародної наук. практ конференції «Стратегічні пріоритети розвитку бухгалтерського обліку та оподаткування в умовах глобалізації» Суми, 2023. С.

32. Руденко С. В. Структурні особливості комбінування ресурсів у розвитку виробничого потенціалу аграрних підприємств. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2016. Вип. 4. С. 56-59.

33. Сейсебаєва Н. Г. Проблеми відновлення виробничого потенціалу підприємств машинобудування. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 6. С. 130-133.

34. Терещенко С.І Алгоритм визначення оптимального рівня ресурсного потенціалу сільськогосподарських . *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. Херсон: ХДУ, 2017.- Вип.15.Ч.4. с.80-83.

35. Терещенко С.І., Інтелектуалізація праці: методичні підходи до обґрунтування управлінських рішень в сільськогосподарських підприємствах . *Економіка АПК*. 2017. № 2 С. 74-81

36. Терещенко С.І. Взаємозв'язок стійкого розвитку та ресурсної політики підприємства. *Економіка і суспільство: наукове електронне фахове видання*. 2017 р. Вип.12. с.377-381.

37. Яровий Є. Сучасні аспекти управління виробничим потенціалом аграрних підприємств. *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні питання фінансів, економіки, обліку і менеджменту: теорія та практика»*. 2024р. ч.1. с.40-44.

38. Яровий Є. Вдосконалення методичного підходу до інтегральної оцінки ефективності використання ресурсів аграрних підприємств. *Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції «Організаційно-економічні проблеми післявоєнного відновлення суб'єктів підприємництва в Україні»*. 2024р. с.17-19.

39. Kwilinski A. (2018). Mechanism of formation of industrial enterprise development strategy in the information economy. *Virtual Economics*, 1(1), 7-25. – URL : [https://doi.org/10.34021/ve.2018.01.01\(1\)](https://doi.org/10.34021/ve.2018.01.01(1)) (дата звернення 12.11.2023)

40. Schulze W.S. The two schools of thought in resource-based theory: definitions and implications for research, in Shrivastava, P., Huff, A.S. and Dutton,

41. J.E. (Eds), *Advances in Strategic Management*, Volume 10 A, JAI Press, Greenwich, CT. 1994.

42. Shuai D., Shuai Q., Dong Y. Particle model to optimize resource allocation and task assignment // *Information Systems*. 2007. Vol. 32, Issue 7. P. 987 – 995.

43. Wiig K.M. Knowledge management: where did it come from and where will it go?, *Expert Systems with Applications*, Vol. 13 No. 1, 1982.