

44
12.12.2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

КІРІОШКІН Олег Володимирович
(студент групи ПВМ-8)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»)

Допущено до захисту
протокол № 8
від 29.11.2023
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

Керівник роботи:
к.е.н., доц. Орлова К. Є.
(наукове звання, прізвище та
ініціали)

(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Сотник А. А.
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Житомир, 2023

Анотація

Кірюшкін О. В. Механізм управління ресурсним потенціалом підприємства. – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2023.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості механізму управління ресурсним потенціалом та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: ресурси, сільськогосподарське підприємство, механізм управління, ресурсний потенціал, трудові ресурси, фінансові ресурси, земельні ресурси, матеріальні ресурси.

Annotation

Kiriushkin O. V. Mechanism of management of resource potential of the enterprise – Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 «Management and administration» of specialty 076 «Business, Trade and Exchange Activities». – Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2023.

The master's qualification work considers the peculiarities of the mechanism of resource potential management and identifies areas for improving the relevant process.

Keywords: resources, agricultural enterprise, management mechanism, resource potential, labour resources, financial resources, land resources, material resources.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні основи управління ресурсним потенціалом підприємства</i>	7
1.1. Поняття та структура ресурсного потенціалу підприємства.....	7
1.2. Механізм управління ресурсним потенціалом підприємства.....	20
1.3. Методичні засади оцінки ефективності формування та використання ресурсного потенціалу підприємства.....	29
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління сільськогосподарським підприємством.....	37
Висновки до розділу 1.....	44
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка фінансово-економічної діяльності та стану управління ресурсним потенціалом ПОСП «Перемога»</i>	46
2.1. Аналіз тенденцій розвитку підприємств сільського господарства.....	46
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ПОСП «Перемога».....	53
2.3. Оцінка системи управління ресурсним потенціалом підприємства....	65
Висновки до розділу 2	76
<i>Розділ 3. Напрями підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ПОСП «Перемога»</i>	78
3.1. Організаційно-методичні засади підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства.....	78
3.2. Резерви підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу ПОСП «Перемога».....	84
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	93
Висновки до розділу 3	100
<i>Висновки</i>	102
<i>Список використаних джерел</i>	107
<i>Додатки</i>	113

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні умови господарювання в Україні та світі відкривають підприємствам нові можливості, але при цьому ж породжують і нові загрози. Для суб'єктів господарювання стає вирішальним завдання ефективно використовувати свої сильні сторони та усувати слабкі, щоб зайняти лідируючі позиції на ринку. Одним із ключових внутрішніх факторів, що визначає можливості підприємства та сприяє успішній діяльності, є його ресурсний потенціал. Ресурсний потенціал будь-якого підприємства у сучасних умовах є основою для реалізації всіх функцій виробництва та комерційної діяльності. Механізми управління цим потенціалом визначають здатність суб'єкта господарювання до формування параметрів економічної сталості, розширеного відтворення, прибутковості та досягнення конкурентоздатності.

Кризові явища в економіці України та світу залишають актуальним питання активізації та раціонального використання ресурсів та ресурсного потенціалу для кожного суб'єкта підприємницької діяльності. Незважаючи на загальну усвідомленість важливості ресурсного потенціалу, сучасний стан справ свідчить про відсутність чітких та виважених підходів до визначення сутності цього поняття в сучасних умовах господарювання. Недостатність таких підходів ускладнює побудову комплексних та ефективних систем управління діяльністю підприємств, що, в свою чергу, негативно впливає на їхні результати.

Дослідженню теоретико-методологічних питань оцінки, формування та використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств присвячено роботи наступних науковців: В. Г. Андрійчук, Л. Ф. Берднікова, М. В. Гладій, М. А. Лендел, Н. С. Краснокутська, І. І. Лукінов, О. М. Онищенко, Б. Й. Пасхавер, В. М. Трегобчук, А. Е. Юзефович та ін. Проблемам ефективності використання та відтворення ресурсного потенціалу в аграрному секторі присвячено роботи наступних науковців: І. Ф. Баланюк, В. А. Борисова, О. А. Бугуцький, В. С. Дієсперов, Л. Д. Павловська, Г. М. Підлісецький, П. Т. Саблук, А. М. Третяк, М. М. Федоров, А. Г. Фонотов, В. Й. Шиян, В. В. Юрчишин та ін. Водночас,

складність та комплексність питань, пов'язаних із забезпеченням ефективного управління ресурсним потенціалом, загострення кризових умов у діяльності вітчизняних підприємств визначають важливість та актуальність подальших досліджень у визначеній сфері.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є аналіз та обґрунтування теоретичних основ формування та використання ресурсного потенціалу підприємства, а також визначення напрямів підвищення ефективності його використання. Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- розкрити теоретичні основи ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств;
- дослідити механізм управління ресурсним потенціалом підприємства;
- обґрунтувати методичні засади оцінки ефективності формування та використання ресурсного потенціалу підприємства;
- охарактеризувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення управління сільськогосподарським підприємством;
- проаналізувати тенденції розвитку підприємств сільського господарства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану ПОСП «Перемога»;
- дослідити систему управління ресурсним потенціалом підприємства ПОСП «Перемога»;
- запропонувати організаційно-методичні засади удосконалення системи управління ресурсним потенціалом підприємства;
- визначити основні резерви підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу ПОСП «Перемога»;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес формування та ефективного використання ресурсного потенціалу

ПОСП «Перемога», *предметом* – теоретичні, методичні та прикладні засади підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.

Методи дослідження. Основним теоретико-методичним підґрунтям для магістерської кваліфікаційної роботи послужив системно-структурний підхід, який розглядає процес використання ресурсного потенціалу підприємства як інтегральну та структуровану систему, що взаємодіє з управлінням підприємства в цілому. Вирішення завдань, поставлених у роботі, досягалося шляхом застосування основних методів дослідження, таких як наукова абстракція, аналіз, синтез, індукція, дедукція, логічний аналіз, системний підхід і інші. У процесі дослідження використовувалися також інші методи, зокрема монографічний – при вивченні літературних джерел та нормативно-правових актів; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії – для розкриття сутності поняття «ресурсний потенціал підприємства»; балансовий та аналіз – для дослідження тенденцій функціонування підприємства; синтез – для формулювання висновків щодо рівня використання ресурсного потенціалу підприємства.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Наукова новизна роботи полягає у подальшому розвитку теоретико-методичних засад управління ресурсним потенціалом сільськогосподарських підприємств. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

– дістали подальшого розвитку методичні засади управління ресурсним потенціалом сільськогосподарського підприємства за рахунок імплементації принципів та інструментів оптимальності, ефективності та енергобезпечності, що надає можливість підвищити ефективність управління ресурсами підприємства та його діяльністю в цілому.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні та розробці пропозицій щодо підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. Визначено економічний ефект від реалізації

запропонованих заходів.

За результатами дослідження опубліковано:

Кірюшкін О. В. Ефективність використання ресурсного потенціалу сільськогосподарського підприємства. *Тези Всеукраїнської науково-практичної on-line конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвяченої Дню науки, 15-19 травня 2023 року*. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка», 2023. С. 372. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/06/4-vplyv-innovatsiynykh.pdf>

Кірюшкін О. В. Оптимізація використання земельних ресурсів як ключовий шлях до успіху сільськогосподарських підприємств. *Наука майбутнього*. 2023. Вип. 2(12). (прийнято до друку).

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано в наступні науковій конференції: Всеукраїнська науково-практична on-line конференція здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвячена Дню науки.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 106 сторінках друкованого тексту. Робота містить 22 таблиці та 6 рисунків. Список використаних джерел налічує 75 найменувань. Робота містить додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та структура ресурсного потенціалу підприємства

Розвиток господарської діяльності підприємств в умовах ринкової економіки насамперед визначається прийняттям ефективних управлінських рішень. Це включає в себе вибір оптимального виду та обсягу виробництва, стратегічний підхід до визначення цільових ринків для збуту продукції, а також гарантує досягнення прибутковості та підтримання стійких фінансово-економічних показників діяльності підприємства. Враховуючи обмеженість деяких ресурсів, ефективне управління ресурсним потенціалом в аграрному секторі стає предметом глибоких досліджень та стратегічної оптимізації. В умовах обмежених ресурсів, важливим викликом є раціональне та збалансоване використання різних видів ресурсів для максимізації ефективності та досягнення стійкого розвитку підприємства в агросекторі.

З урахуванням інтенсивної конкуренції на ринку, важливою стратегічною метою кожного підприємства є не лише закріплення, але й утримання стабільних позицій у своїй галузі. Ключовим фактором для досягнення успіху виступає систематичний розвиток та ефективне управління ресурсами, які є основою ресурсного потенціалу підприємства. Цей потенціал виконує важливу роль у забезпеченні оптимального функціонування, бо є необхідним інструментом для досягнення максимального прибутку та підвищення рівня конкурентоспроможності. У сучасних умовах конкуренції, активне розширення наявних ресурсів, впровадження передових технологій та стимулювання інновацій стають стратегічними кроками для забезпечення стійкого зростання та успішної позиції на ринку.

Ресурсний потенціал складається з двох ключових складових: «ресурси» і «потенціал». Згідно з різними джерелами, «потенціал» розглядається як

сукупність усіх наявних засобів, можливостей та продуктивних сил, які можуть бути використані у певній сфері, галузі чи ділянці. Наприклад, за «Енциклопедією бізнесмена, економіста, менеджера», потенціал представляє собою наявність можливостей, ресурсів, запасів і засобів, які спрямовані на досягнення конкретних цілей. В цій енциклопедії виділяються три види потенціалу: виробничий, економічний та трудовий [24]. У «Великому тлумачному словнику української мови» потенціал являє собою сукупність всіх наявних ресурсів, можливостей та продуктивних сил, які можуть бути використані в конкретній сфері, галузі або ділянці. Також він розглядається як запас чого-небудь, резерв, а також як приховані можливості та сили певної діяльності, що можуть проявитися за певних умов [11]. У «Економічній енциклопедії» відзначається, що потенціал – це наявні в економічного суб'єкта ресурси, їх оптимальна структура та вміння раціонально використовувати для досягнення поставленої мети [23].

Щодо «ресурсів», то за тлумачним словником економіста, вони визначаються як природні, сировинні, матеріальні, трудові, фінансові цінності, що можуть бути використані для створення продукції, надання послуг або отримання додаткової вартості [17]. В економічному тлумачно-термінологічному словнику ресурси розглядаються як всі доступні засоби, запаси, можливості та джерела, включаючи природні, інтелектуальні і технологічні, які можуть бути використані в господарській діяльності [32]. У підручнику «Економіка зарубіжних країн» ресурси розглядаються як складові елементи виробничого потенціалу, що належать окремій країні або світовому співтовариству і використовуються для економічного, соціального та науково-технічного розвитку [68]. У навчальному посібнику «Економічні ресурси цивілізаційного розвитку» ресурси визначаються як матеріальні та інформаційні об'єкти, які служать джерелами та передумовами для отримання необхідних матеріальних і духовних благ людьми. Ці ресурси можна використовувати та реалізовувати в існуючих технологіях і соціально-економічних відносинах, а їх поділ відбувається за видами відповідно до їх природи та функціональних особливостей [53].

На вирішенні проблемних питань, пов'язаних із визначенням сутності,

ефективним використанням та управлінням ресурсним потенціалом підприємства, зосереджують свою увагу такі вчені, як Л. Ф. Берднікова, М. В. Гладій, Н. С. Краснокутська, А. В. Лейбович, Л. М. Маршук, О. А. Материнська, Л. Г. Огорокова, О. І. Олексюк, О. О. Решетняк, В. П. Славов, С. Ю. Стексова, А. Дж. Стрікленд, І. В. Тимощук, А. А. Томпсон, О. С. Федоніна, А. О. Ярова та інші. Зазначені науковці розглядають різні аспекти цієї теми, а їхні дослідження спрямовані на вдосконалення стратегій використання ресурсів для досягнення конкурентних переваг.

Щодо ресурсного потенціалу аграрних підприємств, то його дослідженню приділяють уваги такі провідні вчені, а саме В. Я. Амбросова, В. Г. Андрійчук, Л. М. Анічина, Я. К. Білоуська, Ю. В. Василенко, В. К. Гаркавий, М. В. Гладій, В. Я. Месель-Веселяк, І. О. Крюкова та інші. Вони акцентують увагу на питаннях формування та раціонального використання ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств. Дослідження зазначених вчених сприяють розкриттю принципів оптимізації використання земель, основних засобів та персоналу, а також врахуванню капітальних інвестицій у сільському господарстві.

Проаналізувавши достатню кількість економічної літератури, можна стверджувати, що наразі зустрічаються значні розходження щодо тлумачення категорії «ресурсний потенціал». Вчені запропонували різноманітні підходи до розуміння цього терміну, визначаючи його як сукупність ресурсних можливостей, управлінських здібностей і мотивації підприємців та працівників для поліпшення діяльності в умовах конкуренції. Це може включати в себе досягнення місії, отримання максимального прибутку, забезпечення ефективності роботи підприємства та інші аспекти (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Трактування поняття «ресурсний потенціал підприємства»

Автори	Зміст поняття ресурсного потенціалу
1	2
С. Б. Алексєєв	Ресурсний потенціал – це система власних ресурсів підприємства, які можуть бути використані в господарській діяльності для збільшення його конкурентоспроможності та задоволення потреб [3, с. 54].
Н. М. Багацька	Ресурсний потенціал – це сукупність ресурсів, що характеризують підприємство, а також здатність співробітників застосовувати їх для збільшення прибутку [8, с. 135].

Продовження табл. 1.1

1	2
В. З. Бугай	Ресурсний потенціал – це сукупність ресурсних можливостей, управлінських здібностей і вмотивованості підприємця, а також працівників, які мають впливати на зовнішні зміни з метою поліпшення діяльності підприємства в умовах конкуренції [10, с. 28].
М. В. Гладій	Ресурсний потенціал – це інтегральна продуктивність промислових і природних засобів виробництва, трудових ресурсів, яка відображається показниками виходу валової та товарної продукції на одиницю земельної площі [15].
М. В. Гончар	Ресурсний потенціал – це здатність підприємства реалізовувати можливості щодо здійснення статутної діяльності, досягнення максимального результату та забезпечення розвитку [16, с. 109].
Т. І. Дем'яненко	Ресурсний потенціал підприємства – це раціонально використовувані ресурси, що дають певний запас міцності та стабільності [18, с. 291].
С. В. Додонов	Ресурсний потенціал – це сукупність ресурсних можливостей, основними складовими якого є земля, основні засоби та персонал, капітальні інвестиції, оцінка їх вартості формує загальний ресурсний потенціал господарства чи регіону [21].
К. М. Миско	Ресурсний потенціал – це сукупна величина реалізованих і нереалізованих можливостей використання ресурсів у процесі задоволення суспільних потреб, що виражається в ресурсній формі її представлення [46].
М. Я. Мойса, І. О. Крюкова	Ресурсний потенціал – це поєднання земельних, матеріальних, трудових, фінансових ресурсів та економічного інтересу, які є об'єктивно необхідними передумовами здійснення сільськогосподарського виробництва [47].
Б. В. Мочалов	Ресурсний потенціал – це можливості факторів (ресурсів), що реалізуються в процесі виробництва матеріальних благ, а також невикористаних можливостей, задля ефективного використання виробничих, природних і науково-технічних ресурсів, необхідних для забезпечення економічного зростання підприємства та більш повного задоволення суспільних потреб [49].
В. П. Славов, О. В. Коваленко	Ресурсний потенціал – це комплексна категорія, що є основою матеріального відтворення в гармонійному поєднанні з продуктивними силами й виробничими відносинами, що збалансовує кількісні та якісні співвідношення ресурсів [64].
А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікланд	Ресурсний потенціал – це досвід та знання підприємства, інтелектуальний капітал, конкурентні можливості, унікальні навички, стратегічні активи, ринкові досягнення, що необхідні для успішної конкурентної боротьби. Успіх у цій боротьбі визначається кількістю цих ресурсів та спроможністю компанії мобілізувати їх у потрібний момент [56].
Л. І. Чернишова	Ресурсний потенціал – це сукупність динамічних можливостей організації щодо використання наявних у неї ресурсів і ресурсів, які підприємство не використовує, але які можуть знадобитися в майбутньому для його стратегічного розвитку, максимального задоволення потреб клієнтів, досягнення конкурентних переваг у бізнес-середовищі та отримання прибутку [70].

Джерело: сформовано автором на основі проведених досліджень

Розглядаючи різні точки зору, стає очевидним, що ресурсний потенціал є комплексним поняттям, що включає різні аспекти економічної діяльності. Поглиблений аналіз ресурсів і їхнього раціонального використання стає ключовим для досягнення успіху в умовах конкурентної боротьби. Проведений аналіз трактування різними вченими поняття «ресурсний потенціал», дозволяє виділити такі ключові аспекти та характеристики ресурсного потенціалу:

- ресурсний потенціал інтерпретується як система взаємопов'язаних ресурсів, що спільно визначають його обсяг та можливості. Подання ресурсів у вигляді взаємодіючих елементів визначає його комплексність;

- використання ресурсного потенціалу підприємства є стратегічним завданням, спрямованим на досягнення конкретної мети. Раціональне використання ресурсів, що входять до його структури, стає ключовим аспектом для досягнення успіху та стабільності;

- раціональне управління ресурсами сприяє активному підвищенню можливостей ресурсного потенціалу. Ефективне використання ресурсів у довгостроковому плані забезпечує стабільне функціонування підприємства та його адаптацію до змін в середовищі;

- ресурсний потенціал може бути розглянутий як основа для впровадження інновацій. Раціональне використання ресурсів може стимулювати пошук нових методів та підходів, що сприяють розвитку та підвищенню конкурентоспроможності;

- раціональне використання ресурсного потенціалу допомагає підприємству забезпечити стабільність у довгостроковому плані, забезпечуючи оптимальне співвідношення ресурсів та їх динамічне використання [34].

Загалом ресурсний потенціал сільськогосподарського підприємства включає різноманітні складові, такі як фінансові ресурси, матеріальні ресурси, нематеріальні ресурси, трудові ресурси, інформаційні ресурси та інші ресурси. Ці складові постійно між собою взаємодіють, утворюючи інтегровану систему, спрямовану на досягнення стратегічних цілей та стабільне функціонування підприємства (рис. 1.1).

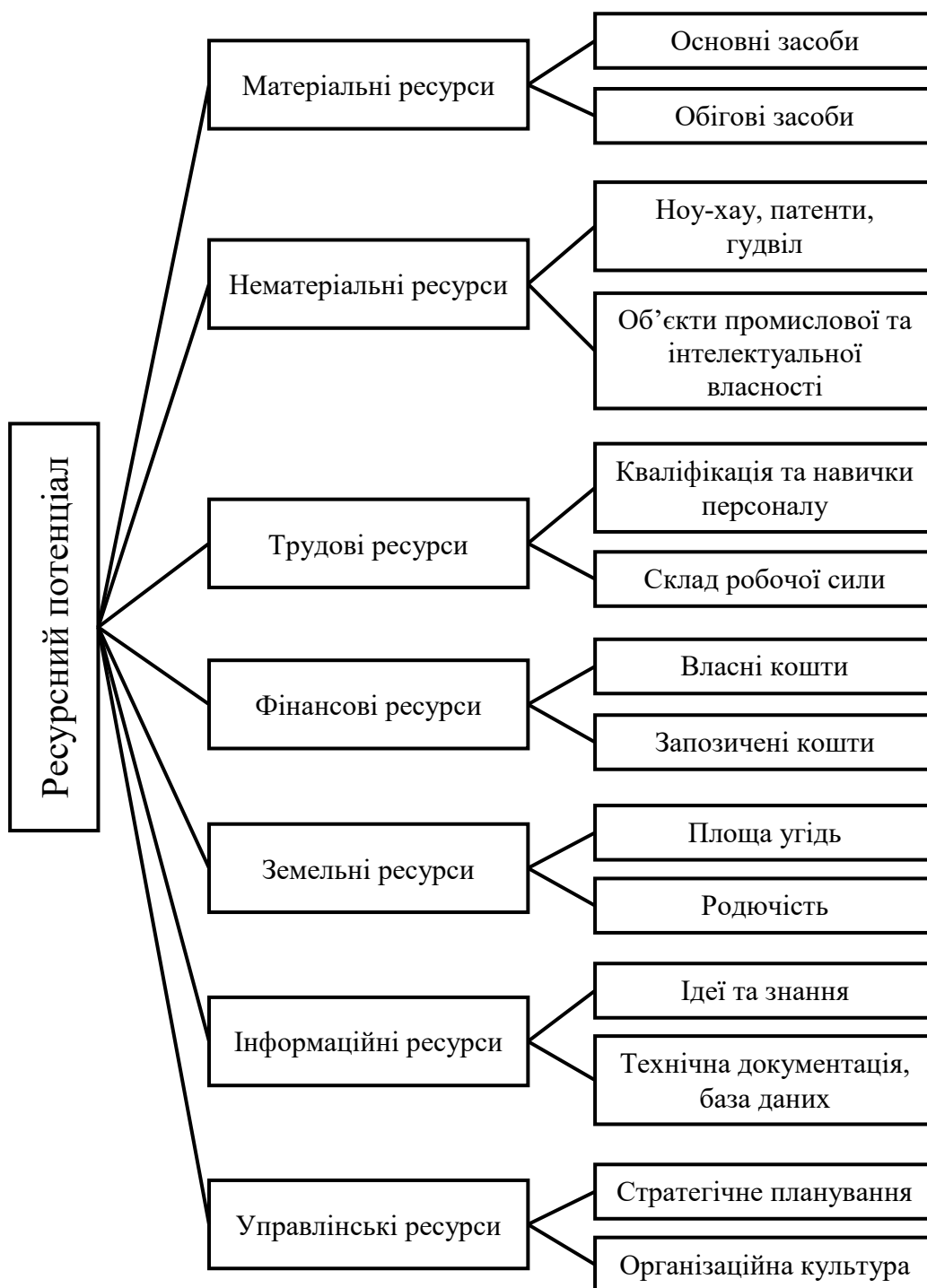


Рис. 1.1 Структура та елементи ресурсного потенціалу

Джерело: сформовано автором на основі проведених досліджень

Для успішного розвитку сільськогосподарського підприємства велике значення має наявність власного капіталу. Ефективність сільськогосподарських підприємств та користь від використання земельних ресурсів в значній мірі залежать від технічного рівня галузі. Крім того, наявність сучасної техніки та

застосування передових технологій дає змогу підприємствам створювати конкурентоздатну продукцію, що перевершує аналогічні товари за якістю та ціною.

Цей підхід сприяє не лише внутрішньому розвитку, але і забезпечує успішну конкуренцію на ринку. Ефективне використання матеріально-технічних та фінансових ресурсів стає визначальним чинником для досягнення стійкого зростання та забезпечення високої продуктивності сільськогосподарського підприємства.

Матеріально-технічні ресурси сільськогосподарських підприємств охоплюють різноманітні предмети та засоби праці, які використовуються під час виробництва. Основною складовою цих ресурсів, що має вагоме значення для аграрного сектора, є рослини та тварини. Зокрема, розширення площі багаторічних насаджень, розвиток племінного скоту та птиці, а також підвищення їхньої продуктивності стають ключовими умовами ефективного функціонування сільськогосподарського підприємства в умовах конкуренції та ризиків виробничої діяльності [67].

З усією різноманітністю матеріально-технічної бази сільськогосподарського підприємства особливо важливу роль відіграють засоби виробництва, що включають наступні компоненти:

- земля, що є головним ресурсом сільськогосподарського виробництва;
- трактори, комбайни, автомобілі, електросилові установки та робоча худоба, формують основні засоби підприємства;
- виробничі будівлі, споруди, транспортні засоби та дороги;
- сільськогосподарські машини, знаряддя, обладнання для тваринництва, які використовуються у виробництві, а також техніка для електропостачання та водопостачання;
- продуктивна худоба, молодняк тварин, птиця, багаторічні насадження;
- насіння, органічні та мінеральні добрива, засоби захисту рослин та інші необхідні матеріали для виробництва в аграрних підприємствах [67].

Матеріально-технічні ресурси аграрних підприємств є гнучкою системою,

проте успішність їх використання, ефективність та здатність забезпечити виконання різноманітних технологічних процесів у сферах рослинництва, тваринництва, а також в допоміжних та обслуговуючих виробництвах, напряду залежать від рівня та розвитку науково-технічного прогресу в галузях машинобудування, приладобудування, хімічної та переробної промисловості – основних секторах агропромислового комплексу. Сільськогосподарські підприємства значною мірою забезпечуються матеріально-технічними засобами, що виробляються в цих промислових галузях.

Економічний зміст матеріальних ресурсів полягає у тому, що, будучи оборотними засобами підприємства, вони повністю трансформують свою вартість у новостворену сільськогосподарську продукцію, яка включається до загальних витрат на її створення. Ці ресурси беруть участь у виробничому процесі протягом одного виробничого циклу, вимагаючи поновлення на попередньому рівні при простому відтворенні або в збільшених обсягах при розширеному відтворенні. Вони піддаються зміні речової форми під час процесу виробництва, відрізняючись від технічних ресурсів, які складаються з основних засобів виробництва. Наприклад, будь-який посадковий матеріал під впливом біологічних, природних та ґрунтових факторів перетворюється на рослини, а мінеральні добрива, внесені в ґрунт, перетворюються на різноманітні поживні елементи, які створюють сприятливі умови для розвитку рослин [4].

Важливу роль у забезпеченні ефективної діяльності сільськогосподарських підприємств відіграють також нематеріальні ресурси. Вони включають засоби, що не мають фізичної форми, але визнані об'єктами права власності юридичних чи фізичних осіб. Такі ресурси використовуються підприємством більше одного року і приносять власнику певну економічну вигоду, що у міжнародній практиці називають роялті. Зокрема до них відносяться різні корпоративні права підприємства – право на користування землею, виробничою площею, винаходи, патенти, торгові марки, товарні знаки, авторські права, ноу-хау, бази даних та інше. Ці ресурси сприяють підтримці конкурентоспроможності та інноваційного розвитку підприємства, створюючи додаткові можливості для успішної

конкурентної боротьби на ринку. У період високого рівня розвитку науково-технічного прогресу, нематеріальний потенціал стає надзвичайно важливою складовою ресурсного потенціалу, оскільки він забезпечує відповідність можливостей інноваційних технологій сучасним потребам суспільства [9].

В конкурентній боротьбі підприємства важливим та ключовим фактором виступають трудові ресурси. Трудові ресурси, або персонал, є живою силою підприємства, яка включає сукупність осіб, активно взаємодіючих для досягнення спільних цілей. Ці особи вносять свою працю, фізичні та інтелектуальні здібності, знання та навички у розвиток фінансової діяльності підприємства та реалізацію його стратегічних завдань. Термін «трудові ресурси» визначається не лише кількісно, але й якісно, оскільки відбиває різноманітність та унікальність вкладу працівників у загальний успіх.

Сучасне розуміння функцій управління трудовими ресурсами визначає їхнє значущє становлення як основного активу підприємства та джерела його конкурентної переваги. Витрати на формування, мотивацію та розвиток трудових ресурсів розглядаються як особливий вид інвестицій, що значно впливає на підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств.

У сучасних умовах ефективне управління трудовими ресурсами вимагає гармонізації інтересів особистості, колективу підприємства та всього суспільства. Таким чином, управління трудовими ресурсами орієнтоване на вирішення нових, стратегічних завдань, спрямованих на підвищення економічної та соціальної ефективності діяльності підприємства, збалансовані відносини з його зовнішнім середовищем [55].

Унаслідок специфіки сільськогосподарського сектору економіки, можна сформулювати певні особливості трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств:

- земля, яка є основним засобом виробництва в аграрній сфері, обмежує вплив трудового потенціалу на виробничий процес;
- низький рівень освіти та обмеженість володіння новітніми технологіями визначають особливості кваліфікаційного рівня працівників;

- зазвичай місце праці в сільському господарстві співпадає з місцем проживання працівників;
- сільськогосподарська праця, яка є складною та не завжди гарантує стійкі результати, сильно залежить від природно-кліматичних умов;
- сезонна зайнятість працівників обумовлена розривом між робочим та неробочим періодами виробництва;
- обмеженість професій визначається необхідністю конкретних навичок, що використовуються на сільськогосподарських підприємствах [55, с. 14].

Для успішного функціонування в ринкових умовах кожен суб'єкт господарювання повинен звертати увагу на різноманітні аспекти своєї діяльності. Одним із ключових аспектів є формування джерел фінансування для виробничих, соціальних та інвестиційних потреб.

Оскільки фінанси представляють собою комплекс економічних відносин, пов'язаних із формуванням та використанням грошових коштів для задоволення потреб розширеного відтворення, під фінансовими ресурсами слід розуміти ресурси, які існують у грошовій формі, відокремлені від матеріальних, трудових і природних ресурсів. Це впливає з природи фінансів як системи грошових розподільчих відносин. Фінансові ресурси розглядаються як специфічна форма грошових відносин, що виражається у сукупності доходів, накопичень і відрахувань, наявних у власності і розпорядженні суб'єктів господарювання. Грошова форма фінансових ресурсів передбачає постійне забезпечення балансу та взаємозв'язку фінансових, матеріальних, трудових та інших ресурсів, дотримання пропорцій у їх формуванні та використанні. Під фінансовими ресурсами розуміють надходження, які накопичуються підприємством за рахунок власного і позикового капіталу, з метою забезпечення розширеного відтворення через їх трансформацію в інші види ресурсів [43].

Власні фінансові ресурси представляють собою кошти, що формуються в результаті господарської діяльності підприємства та направляються на його розвиток. Ці ресурси утворюються через отримання виручки від реалізації майна / продукції підприємства, амортизаційних відрахувань на відтворення активів,

чистого прибутку, нерозподілених доходів, статутного капіталу, який формується через пайові або установчі внески, розміщення акцій чи бюджетного фінансування. Такі ресурси характеризуються швидкістю та простотою їхнього залучення, а контроль і управління ними знаходиться в компетенції власників підприємства.

Щодо залучених фінансових ресурсів, то вони являють собою кошти, які формуються завдяки залученню до господарської діяльності підприємства фінансових ресурсів від інших підприємств чи фізичних осіб з метою збільшення власного капіталу. Залучені кошти надають можливість новим підприємствам формувати власний капітал, а вже існуючим – збільшити його розміри. Ці ресурси можуть приймати форму позик, наданих банками та іншими фінансовими компаніями, кредиторських заборгованостей або отриманих безкоштовно коштів.

Результативність фінансового потенціалу виявляється у здатності керівників ефективно управляти сукупністю грошових коштів, забезпечуючи оптимальні їхні розподіл та використання для досягнення стратегічних цілей та максимального зростання ефективності суб'єкта господарювання. Це включає в себе не лише ефективне фінансове планування та раціональне розподілення ресурсів, але й вміння адаптувати стратегії управління до змін в економічному середовищі, враховуючи ризики та можливості. Результативний фінансовий потенціал є ключовим чинником успіху підприємства, сприяючи його стабільності та конкурентоспроможності на ринку [9].

У структурі виробничих ресурсів аграрних підприємств визначальну роль, обумовлену природними особливостями сільськогосподарського виробництва, відіграють земельні ресурси. Земля, завдяки своїм природним властивостям, зокрема родючості, має вроджену здатність забезпечувати формування доданої вартості та отримання економічного і соціального ефекту для власників чи користувачів.

Земельні ресурси є важливою складовою виробничого потенціалу. Так, земельний капітал аграрного підприємства, виступаючи в системі ресурсного потенціалу, представляє собою конкретний вираз землі у якості необоротних

активів. Ці активи здатні забезпечувати економічний і соціальний ефект, який отримується в результаті раціонального використання власних або орендованих земельних угідь. Такий підхід робить земельні ресурси ключовим елементом сільськогосподарської діяльності, сприяючи досягненню позитивних економічних та соціальних результатів через відповідне використання цього ресурсу.

Головною складовою земельних ресурсів є ґрунти, що представляють собою верхній родючий шар земної кори. Основною характеристикою ґрунтів є їхня родючість, тобто їхня здатність створювати умови для розвитку тваринництва та відтворювати необхідні для людини рослинні продукти. Цей ресурс визначається не лише як ключовий для сільськогосподарського виробництва, але й як основа для створення сприятливого середовища для різноманітних аспектів людської діяльності. Забезпечуючи родючість, ґрунти стають фундаментом сталого розвитку та джерелом важливих ресурсів для суспільства. Особливістю землі порівняно з іншими засобами виробництва є те, що за раціонального використання вона постійно поліпшується та збагачується новими якостями, підвищуючи свою родючість. Сільськогосподарське використання земель є однією з найсуттєвіших форм експлуатації цього природного ресурсу. Цей процес характеризується найбільшим використанням землі у господарському обігу [29].

Визначальним чинником для функціонування аграрного ринку є наявність ефективної системи інформаційного забезпечення. Ця система повинна надавати необхідну підтримку суб'єктам ринкових відносин на всіх етапах виробничого циклу та у всіх сферах їхньої діяльності. Використання інноваційно-інформаційних технологій в управлінні аграрним підприємством призводить до підвищення якості економічної інформації, що сприяє точнішому, об'єктивному аналізу та прийняттю своєчасних управлінських рішень.

Інформація виступає як стратегічний ресурс, що є основою для досягнення конкурентних переваг. Важливість якісної інформації для управлінських процесів швидко зростає, що дозволяє досягти стратегічних цілей ефективно та оперативно. Інформаційні ресурси виступають інструментом для якісного аналізу, планування, контролю та прогнозу даних в аграрних формуваннях, що створює

конкурентні переваги на ринку [74].

У сучасних умовах інформація стає ключовим ресурсом. Специфічні риси інформаційного ресурсу підкреслюють його важливу роль у структурі ресурсного потенціалу аграрних підприємств. Інформаційний ресурс виступає як інтеграційний чинник господарювання, впливаючи на кожен чинник виробництва. Розвинена інформаційна система створює сприятливі умови для розвитку інформаційного забезпечення, що, в свою чергу, є опорою аграрного підприємництва та сприяє підвищенню його ефективності, рентабельності та конкурентоспроможності.

Мета інформаційного забезпечення аграрного підприємства полягає в отриманні обробленої інформації на основі сукупності зібраних даних для прийняття оптимальних управлінських рішень. Розв'язання завдань, пов'язаних зі збором, зберіганням, розподілом та обробкою інформації, а також аналізом, визначає успішність інформаційного забезпечення.

Одним із важливих аспектів функціонування аграрного підприємства є його управлінський потенціал. Потенціал організаційного управління представляє собою комплексну систему управлінських функцій, таких як планування, організація, мотивація та контроль. Ці функції регулюють всі процеси, які відбуваються на підприємстві, ставлячи перед собою завдання розробки та впровадження ефективних управлінських рішень. Організаційно-управлінський потенціал орієнтований на досягнення конкурентного переваги та ефективного використання конкурентного потенціалу в суперництві за лояльність споживачів.

Планування в межах цього потенціалу визначає стратегічні та тактичні напрями розвитку, організація впорядковує робочі процеси та структуру підприємства, мотивація стимулює персонал до досягнення поставлених цілей, а контроль забезпечує відслідковування та оцінку результативності з метою удосконалення управлінських рішень. Метою організаційно-управлінського потенціалу полягає в розробці та реалізації ефективних стратегій, спрямованих на оптимальне використання конкурентних переваг для завоювання та утримання споживачів на ринку. Це передбачає постійну адаптацію до змін в бізнес-

середовищі та активне впровадження інновацій з метою підвищення конкурентоспроможності [9].

Отже, ресурсний потенціал є складною поліструктурною системою, що складається з окремих елементів, кожен з яких відіграє важливе значення у господарській діяльності підприємства. Значення ресурсного потенціалу для суб'єктів господарювання важко переоцінити, адже за сучасних умов саме наявність та ефективне використання ресурсів є передумовою забезпечення високого рівня конкурентоспроможності та стратегічної стійкості будь-якого підприємства.

1.2. Механізм управління ресурсним потенціалом підприємства

Сучасні ринкові умови створюють необхідність у прийнятті оптимальних управлінських рішень для ефективної діяльності підприємств. Ці рішення повинні включати в себе визначення оптимальних обсягів виробництва, вибір цільових ринків для реалізації продукції, забезпечення прибутковості та збереження стабільного фінансового стану підприємства. Важливим аспектом є оптимальне поєднання та ефективне використання всіх ресурсів підприємства. Даний підхід дозволяє підприємствам пристосовуватися до змін на ринку, забезпечуючи їх конкурентоспроможність та стійкість. Реалізація визначених завдань здійснюється через механізм управління ресурсним потенціалом підприємства.

Механізм управління ресурсним потенціалом підприємства, на нашу думку, представляє собою сукупність, мети, завдань, принципів, методів, інструментів управління ресурсним потенціалом суб'єкта господарювання. Отже, розглянемо більш детально визначені компоненти механізму управління ресурсним потенціалом підприємства.

Основною метою управління ресурсним потенціалом підприємства є досягнення ефективності в його функціонуванні та розвитку. Для цього процес формування ресурсного потенціалу визначається як ключовий етап, включаючи ідентифікацію потенційних можливостей та налагодження організаційної

структури для їх реалізації. Використання ресурсного потенціалу підприємства передбачає активне залучення ресурсів, що були виявлені та сформовані раніше. Цей процес включає в себе оптимальне використання наявних ресурсів для досягнення стратегічних цілей, підвищення конкурентоспроможності та задоволення потреб ринку. Важливим аспектом є відтворення ресурсного потенціалу, спрямоване на постійне оновлення та вдосконалення виробничих процесів. Це включає в себе удосконалення технологій, зменшення витрат ресурсів та підвищення якості продукції, що сприяє стійкому розвитку підприємства [44].

Загалом, управління ресурсним потенціалом вимагає систематичного моніторингу, аналізу та постійного вдосконалення стратегій, щоб забезпечити не лише поточну ефективність, але й гнучкість для адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Ефективне функціонування та формування системи управління ресурсним потенціалом підприємства базується на певному наборі принципів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні принципи управління ресурсним потенціалом підприємства

Принцип	Сутність принципу
1	2
Принцип комплексності	Передбачає існування механізму управління ресурсами як єдиної системи, в якій елементи перебувають у зв'язку та взаємозалежності, формуючи цілісну структуру.
Принцип гнучкості	Передбачає можливість модернізації інформаційно-аналітичних зв'язків та удосконалення механізмів управління ресурсним потенціалом підприємства з урахуванням змін факторів внутрішнього або зовнішнього середовища підприємства.
Принцип оптимальності	Передбачає вибір найкращого варіанта для вирішення завдань ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства.
Принцип економічності	Передбачає раціональне використання наявних ресурсів у процесі формування ресурсного потенціалу підприємства з метою досягнення максимально можливого ефекту за критерієм «витрати-результат».
Принцип науковості	Базується на наукових засадах використання світового досвіду та досягнень у сфері управління ресурсним потенціалом підприємства.
Принцип об'єктивності	Передбачає застосування об'єктивного підходу для встановлення причин виникнення проблем в системі управління ресурсним потенціалом підприємства та обрання найбільш ефективного заходу вирішення проблеми.
Принцип адаптивності	Передбачає набір засобів та скоординованих дій для реагування на мінливі умови навколишнього середовища.

Принцип безперервності	Передбачає безперервний процес використання, розподілу та відтворення ресурсного потенціалу.
Принцип оперативності	Передбачає постійний моніторинг ресурсного потенціалу підприємства для виявлення та своєчасного реагування на виникненні проблеми управління.

Продовження табл. 1.2

1	2
Принцип інноваційності	Базується на використанні новітніх технологій для управління розвитком ресурсного потенціалу підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності.
Принцип організаційного новаторства	Передбачає постійний пошук нових, більш досконалих методів та форм реалізації механізмів управління ресурсним потенціалом підприємства.
Принцип стратегічної спрямованості	Передбачає, що процес формування ресурсного потенціалу відбувається в контексті реалізації обраної стратегії розвитку підприємства, гарантуючи відповідність внутрішніх ресурсів підприємства його стратегічним цілям
Принцип планованості	Базується на тому, що формування ресурсного потенціалу включає координацію роботи всього підприємства, ефективне впровадження передових ресурсів та технологій, що сприяє систематичному розвитку
Принцип взаємозалежності	Передбачає, що недостатній розвиток одного компонента потенціалу може бути компенсований іншими складовими, однак відсутність розвитку окремої складової ресурсного потенціалу може призвести до не вирішення завдань в інших складових.

Джерело: сформовано автором на підставі [14; 39; 71]

Ефективне управління ресурсами сільськогосподарського підприємства є стратегічно важливим для забезпечення стійкої конкурентоспроможності на ринку. Впровадження інноваційних інструментів стратегічного управління включає в себе успішне поєднання технологій, досвіду та знань у таких умовах:

- комбінування ресурсів, тобто за наявності різноманітних ресурсів підприємство повинне вміло комбінувати їх у виробничому процесі. Це сприяє взаємодоповненню та взаємопідсиленню ресурсів, роблячи їх унікальними та неповторними для конкурентів;

- інтенсивне використання ресурсів, тобто ринковий успіх забезпечується тим, що підприємство вибирає та поєднує ресурси інтенсивніше, ніж його конкуренти;

- створення ключових компетенцій, тобто в результаті успішного поєднання ресурсів, підприємство формує ключові компетенції, які стають важливими конкурентними перевагами [27];

- інновації та технічні можливості, тобто джерелом формування ключових компетенцій є інновації, технічні та технологічні можливості підприємства;
- створення унікальних баз даних та творче використання інновацій, тобто сільськогосподарське підприємство може набувати ключові компетенції через створення унікальних баз даних, творче використання інноваційних ідей та створення сприятливого робочого середовища;
- підсилення ключових компетенцій з часом, тобто ключові компетенції створюють матеріальні та нематеріальні активи, які з часом тільки посилюються, забезпечуючи зростання ефективності та якості їх використання [27].

Дані підходи сприяють не лише поточній ефективності, але й готовності адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, забезпечуючи стійкий розвиток підприємства на ринку.

Успіх у будь-якій підприємницькій діяльності в основному визначається правильно обраною стратегією управління ресурсним потенціалом підприємства. Вибір стратегій, в свою чергу, залежить від ряду чинників. А саме: яким обсягом ресурсного потенціалу володіє підприємство; рівень конкурентоспроможності ресурсного потенціалу підприємства; яка його ринкова частка.

Щодо впровадження стратегічного управління ресурсним потенціалом, то воно відбувається через реалізацію обраної підприємством стратегії. Вибір найбільш оптимальної стратегії та її реалізація забезпечить досягнення поставленої мети. Розробка стратегічних пріоритетів стає можливою лише за умови створення елементів стратегічного управління ресурсним потенціалом підприємства. Даний підхід визначає ключовий шлях до досягнення конкретних цілей та максимізації потенціалу підприємства (рис. 1.2).

Важливе значення у покращенні ефективності управління ресурсним потенціалом сільськогосподарських підприємств має управління трудовими ресурсами, тобто персоналом. Управління персоналом в значній мірі повинно бути спрямоване на соціальні аспекти та враховувати інтереси працівників. При цьому прийняті рішення повинні відповідати не лише виробничим інтересам, але і враховувати соціальні аспекти, зокрема інтереси колективу підприємства. Такий

підхід передбачає створення умов для поглиблення знань, підвищення кваліфікації, покращення мотивації за умови розширення повноважень працівників у процесі прийняття рішень. Важливо реалізовувати гнучке та адаптоване використання «людських ресурсів», підвищуючи активність персоналу і формуючи організаційну культуру.

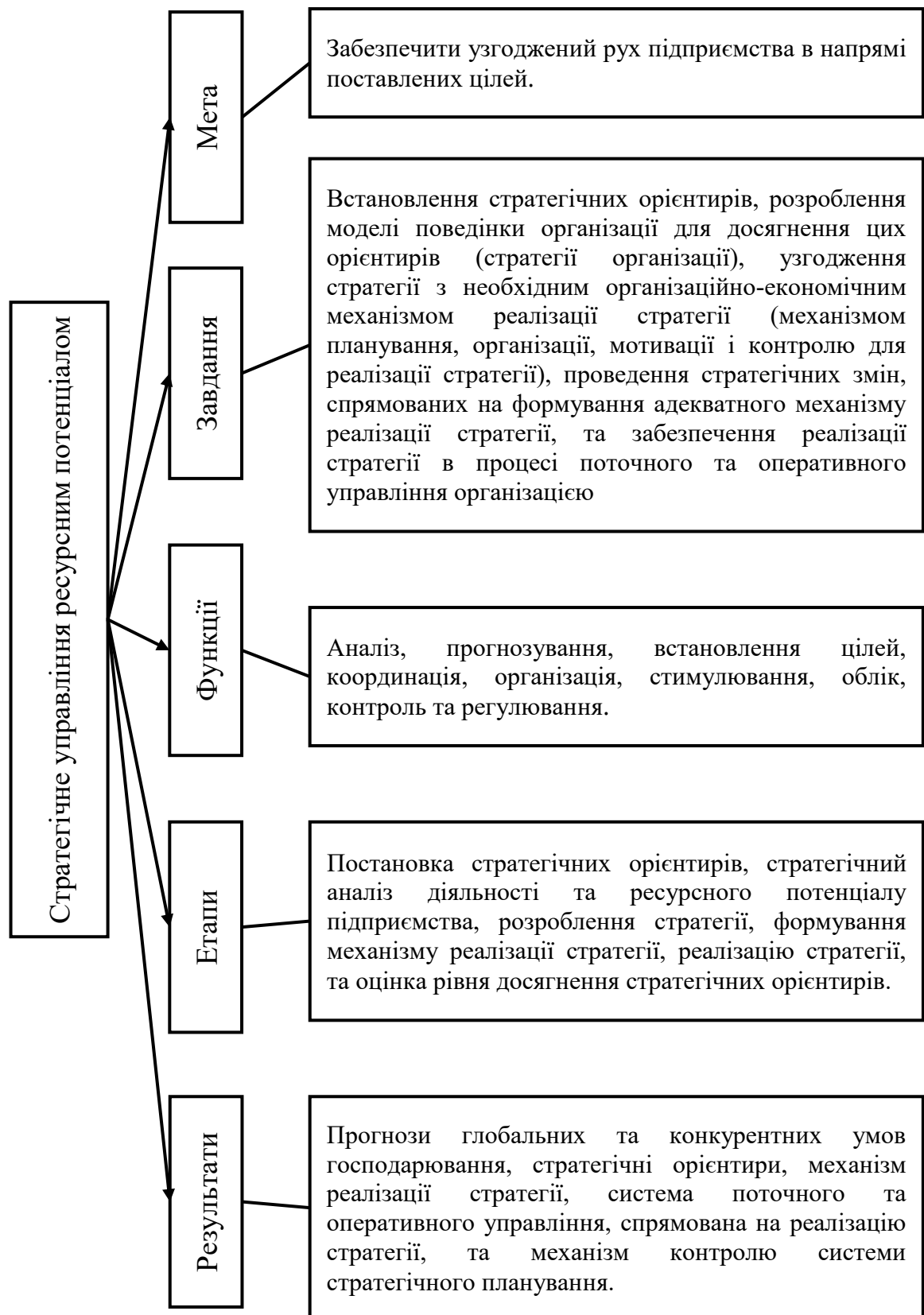


Рис. 1.2. Елементи стратегічного управління ресурсним потенціалом

Джерело: сформовано автором на основі [14]

Мета управління персоналом включає в себе комбінацію ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та стимулювання його до

високоєфективної праці. Управління персоналом передбачає виконання конкретних функцій, зокрема:

- визначення цілей та основних напрямів роботи з кадрами (включає у себе чітке визначення стратегічних цілей та пріоритетів, пов'язаних з управлінням персоналом);
- удосконалення системи кадрової роботи на підприємстві (спрямоване на оптимізацію та вдосконалення всіх аспектів управління персоналом);
- визначення заходів, форм і методів здійснення поставлених цілей (розробка конкретних заходів та методів для досягнення визначених цілей управління персоналом);
- організація роботи з виконання прийнятих рішень стосовно управління персоналом (включає в себе планування та контроль за виконанням прийнятих рішень у сфері управління персоналом);
- координація і контроль виконання намічених заходів (забезпечення взаємодії різних елементів управління персоналом та контроль за їх виконанням для досягнення поставлених завдань) [60].

Запропоновані комплексні підходи дозволяють не лише ефективно управляти персоналом, а й сприяють створенню сприятливого робочого середовища та підвищенню загального рівня розвитку сільськогосподарського підприємства.

Важливим аспектом забезпечення ефективної фінансово-господарської діяльності в умовах сучасного бізнес-середовища є управління фінансовими ресурсами підприємства. Це включає оптимізацію фінансових процесів, розробку ефективних механізмів роботи підприємства, координацію фінансових операцій, а також забезпечення їх впорядкованості та чіткої системи «балансування» [31].

Ефективне управління фінансовими ресурсами аграрного підприємства в умовах ринкової економіки та конкурентного середовища вимагає використання сучасних інструментів управління фінансово-господарською діяльністю. Поліпшення системи управління повинно базуватися на принципах і методах контролінгу. Контролінг включає в себе взаємодію підсистем фінансового й

управлінського обліку, планування, аналізу і контролю, що дозволяє з одного боку, ефективно планувати діяльність та оцінювати якість рішень і планів, а з іншого, здійснювати ефективний моніторинг фінансово-економічної діяльності.

Фінансове планування включає в себе ряд ключових завдань, спрямованих на забезпечення ефективного фінансового управління підприємством. Основними завданнями фінансового планування є:

- втілення стратегічних завдань у фінансові показники (перетворення стратегічних цілей підприємства на конкретну фінансову мету та показники, що дозволяє визначити конкретний фінансовий шлях для досягнення стратегічних цілей);

- забезпечення відтворювального процесу фінансування (розробка плану фінансування, який враховує потреби підприємства в коштах для забезпечення стабільного функціонування та розвитку);

- виявлення внутрішніх резервів збільшення доходів і їх мобілізація (аналіз внутрішніх можливостей для оптимізації процесів та збільшення доходів, а також впровадження заходів для їх мобілізації);

- обґрунтування найбільш вигідних напрямів інвестиційної політики (визначення стратегічно важливих напрямів для вкладення фінансових ресурсів, що сприятиме оптимальному розвитку підприємства);

- контроль за оптимальним формуванням та ефективним використанням фінансових ресурсів (здійснення постійного моніторингу та контролю за фінансовим станом підприємства з метою забезпечення оптимального використання ресурсів) [54].

Щодо управління забезпеченням сільськогосподарського підприємства матеріально-технічними ресурсами, то воно є ключовою складовою керівництва виробничо-господарською діяльністю підприємства. Цей процес включає в себе виконання всіх функцій, які є притаманними управлінню взагалі.

Постановка завдання охоплює проведення моніторингу наявних ресурсів і аналіз сировинного ринку потенційних ресурсів, планування потреб у ресурсах, оцінку матеріаломісткості виробництва та його матеріальних потреб. Процес

реалізації поставленого завдання включає постановку, аналіз та оцінювання альтернативних варіантів матеріально-технічного забезпечення, формування остаточного рішення щодо розвитку сировинної бази підприємства, організацію постачання матеріально-технічних ресурсів, управління запасами та контроль за ефективністю формування та використання матеріально-технічних ресурсів у всіх ланках виробничої системи. Слід також враховувати управління нематеріальними ресурсами, яке включає в себе аспекти, такі як управління людським капіталом, інформаційними технологіями, брендом, інтелектуальною власністю тощо. Ці нематеріальні ресурси є важливими для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємства в сучасному бізнес-середовищі. Таке управління включає в себе розробку стратегій для їх оптимального використання та розвитку [1].

Щодо земельних ресурсів, то управління ними на сільськогосподарських підприємствах вимагає комплексного підходу та вибору найоптимальніших стратегій. Оскільки земля виступає основним засобом виробництва, важливо акцентувати увагу на її оптимальному використанні. Оптимізація посівних площ та проведення сівозмін дозволяє забезпечити не лише максимальний врожай, але й зберегти родючість ґрунту. Вибір насіння та посівних культур повинен враховувати не лише ринкові умови, але й екологічні аспекти, сприяючи сталому веденню сільськогосподарської діяльності.

Основною метою такого управління є досягнення екологічної ефективності використання землі, збереження її родючості та забезпечення стійкого розвитку сільськогосподарських підприємств. При цьому необхідно враховувати регіональні та кліматичні особливості, щоб адаптувати підходи до конкретних умов [45].

Такий комплексний підхід дозволяє оптимізувати використання земельних ресурсів, забезпечуючи стабільний врожай та збереження екологічної рівноваги у сільському господарстві.

Щодо управління інформаційними ресурсами, то на аграрному підприємстві воно є невід'ємною складовою, що визначає його конкурентоспроможність та

ефективність в сучасних умовах господарювання. Сучасне сільське господарство вимагає високого рівня інформаційної підтримки для успішного функціонування та розвитку. Інформаційні ресурси на аграрних підприємствах є стратегічними, надаючи основу для досягнення конкурентних переваг. Система управління інформацією дозволяє проводити комплексний аналіз, ефективне планування, контроль та прогнозування даних. Це сприяє оптимізації виробничих процесів та забезпеченню їхньої ефективності, а також вчасного реагування на ринкові тенденції. Розвинута інформаційна система стає важливим інтеграційним чинником господарювання, впливаючи на всі аспекти виробництва [74].

Основна мета управління інформаційними ресурсами полягає в отриманні обробленої інформації для прийняття оптимальних управлінських рішень. Забезпечуючи адекватний аналіз і раціональне використання накопиченої інформації, аграрне підприємство може досягати не лише ефективності внутрішніх процесів, а й успішно вирішувати виклики ринкового середовища, забезпечуючи свою сталість та розвиток.

Основними напрямками формування системи ефективного управління використанням ресурсного потенціалу є: забезпечення раціонального використання ресурсів, а також основних матеріальних засобів; застосування ресурсозберігаючих технологій; ефективне використання трудових ресурсів; забезпечення стабільності формування й ефективності використання внутрішніх і зовнішніх фінансових ресурсів; розвиток інноваційних процесів і впровадження їхніх результатів у забезпечення екологізації, інтенсифікації виробництва.

Таким чином, однією з найважливіших задач управління сільськогосподарськими підприємствами України є формування ресурсного потенціалу на тому рівні, що забезпечить безперебійність їх господарської діяльності. Вирішення цієї задачі обумовлюється забезпеченістю функціонування організаційно-економічного механізму управління ресурсним потенціалом підприємства. Отже, організаційно-економічний механізм управління ресурсним потенціалом виступає основною процесною ланкою в досягненні економічного результату підприємства.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності формування та використання ресурсного потенціалу підприємства

Враховуючи мінливий та переважно несприятливий вплив зовнішнього середовища, наявність ресурсного потенціалу на підприємстві ще не гарантує ефективності його діяльності. Ефективність функціонування підприємства залежить від якості використання та управління ресурсним потенціалом. Тому потрібно проводити детальну та систематичну оцінку рівня використання ресурсного потенціалу та ефективності його управління, виявляючи недоліки та розробляючи шляхи їх усунення.

Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом є важливою для забезпечення більш повного і раціонального використання ресурсів підприємства. Важливо враховувати не лише наявний обсяг ресурсів, але й фактично використовуваний. Тому система показників оцінювання управління ресурсним потенціалом повинна включати характеристики наявності, складу і стану ресурсів, а також показники, що відображають ефективність їх використання. При оцінці ресурсного потенціалу та ефективності його використання необхідно мати чітке уявлення про структуру потенціалу, основні характеристики його складових елементів, їх взаємозв'язок та використання у виробничому процесі. Важливо розуміти місце і роль матеріальних елементів ресурсного потенціалу та їх взаємозв'язок з іншими компонентами системи управління ресурсами. Це допомагає підприємству більш ефективно розпоряджатися ресурсами та досягати оптимального використання свого потенціалу [72].

Розвиток ресурсного потенціалу підприємства вимагає не лише збільшення його кількісного рівня, але й ефективного використання, враховуючи якісні характеристики цього потенціалу. Кількісні показники дозволяють оцінити обсяг і темпи відтворення окремих ресурсів та загального ресурсного потенціалу. Якісні характеристики є основою для визначення ефективності використання ресурсів. Застосування обох видів характеристик ресурсного потенціалу підприємства

надає наступні переваги: аналіз початкового рівня розвитку ресурсного потенціалу, виявлення сформованих диспропорцій між ресурсами підприємства, визначення пріоритетних напрямів розвитку ресурсів, встановлення припустимих виробничих, соціальних та економічних навантажень з урахуванням досягнутого рівня і напрямів діяльності підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Основні показники оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу сільськогосподарського підприємства

Вид ресурсів	Показники	
	Кількісні	Якісні
Фінансові	1. Власний капітал. 2. Заборгованість за кредитами. 3. Кредиторська заборгованість.	1. Рентабельність власного капіталу. 2. Коефіцієнт фінансової залежності. 3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності.
Трудові	1. Середньооблікова чисельність працівників. 2. Витрати на оплату праці. 3. Відрахування на соціальні заходи.	1. Продуктивність праці. 2. Трудомісткість. 3. Коефіцієнт плинності кадрів. 4. Кваліфікаційний рівень персоналу. 5. Можливості управлінського персоналу.
Матеріальні	1. Вартість матеріальних запасів. 2. Витрати на сировину та матеріали. 3. Середньорічна вартість основних засобів.	1. Матеріаловіддача. 2. Коефіцієнт оновлення основних засобів. 3. Фондовіддача. 4. Коефіцієнт забезпечення підприємства матеріальними ресурсами. 5. Можливості виробничого обладнання. 6. Оснащеність прогресивними технологічними ресурсами.
Земельні	1. Площа сільськогосподарських угідь. 2. Кількість земельних ділянок. 3. Кількість земель, що використовуються для кожного виду сільгосп продукції.	1. Вихід продукції з 1м ² виробничої площі. 2. Коефіцієнт повноти використання ріллі. 3. Рівень родючості та структура ґрунту.
Інформаційні	1. Кількість доступних інформаційних технологій. 2. Швидкість збору та обробки інформації. 3. Обсяг даних, що обробляється за певний період	1. Ступінь інтеграції інформаційних систем підприємства. 2. Зручність та ефективність використання інформаційних технологій. 3. Достатність бази даних про

		зовнішнє середовище підприємства.
--	--	-----------------------------------

Джерело: сформовано автором на основі [63]

Загалом, для оцінки ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства формується система ключових показників. Серед них важливі: матеріаломісткість, матеріаловіддача, питома вага матеріальних ресурсів у собівартості продукції, співвідношення темпів росту обсягу продукції і матеріальних витрат, оборотність матеріальних запасів та інші. Ці показники відображають взаємозв'язок матеріальних витрат з основними економічними характеристиками підприємства, такими як чистий дохід, собівартість, обсяг виробленої продукції та інші.

Показники оцінювання технічних ресурсів можуть бути розділені на три ключові групи: стан (коефіцієнти придатності та зносу), рух (коефіцієнти оновлення, вибуття, приросту), ефективність використання (фондовіддача, фондомісткість, фондоозброєність, віддача амортизаційних відрахувань, питома вага амортизаційних відрахувань у структурі операційних витрат, рентабельність основних засобів тощо). Показники оцінювання трудових ресурсів повинні відображати якісні та кількісні характеристики працівників, включаючи загальну чисельність працюючих, чисельність робітників, плинність та ротацію кадрів, продуктивність праці персоналу та інші аспекти. Ефективність використання фінансових ресурсів визначається на основі аналізу фінансового стану підприємства. Це включає оцінку фінансової стійкості, ліквідності, грошових потоків, ділової активності та рентабельності [6].

Запропоновані показники оцінки надають можливість комплексно підходити до аналізу ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства та визначати проблемні сфери, які вимагають вдосконалення. Розглянута система екстенсивних та інтенсивних аналітичних показників дозволяє отримувати найбільш повну характеристику ефективності використання окремих компонентів ресурсного потенціалу підприємства. Вона також сприяє виявленню резервів для більш повного їх використання, враховуючи зовнішні фактори. Додатково, ці методики допомагають розробити оптимальну стратегію посилення конкурентних переваг підприємства на базі внутрішніх можливостей,

які враховують зазначені показники.

Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства є важливим завданням, яке дозволяє визначити рівень використання наявних ресурсів для досягнення поставлених цілей. Для цього необхідно систематизувати розрізнені процеси і функції, які пов'язані з використанням ресурсів.

Перший етап оцінки полягає в зборі та аналізі інформації про діяльність підприємства і ринку. На цьому етапі визначаються основні цілі підприємства, його вихідні і кінцеві показники господарської діяльності. Також на першому етапі необхідно визначити, чи є підприємство життєздатним, тобто чи відповідають його показники життєдіяльності встановленим нормативам. Якщо будь-який показник дорівнює або менше 0, то продовження оцінки не має сенсу. Другий етап оцінки включає в себе визначення показників ефективності використання ресурсного потенціалу. На цьому етапі необхідно визначити, які показники найбільш повно відображають рівень використання ресурсів підприємства. Для цього можна використовувати різні методи оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства, а саме витратні, ресурсні, результативні та комплексні методи оцінки (табл. 1.4). Третій етап оцінки полягає в інтегральній оцінці ефективності використання ресурсного потенціалу. На цьому етапі необхідно визначити загальний рівень ефективності використання ресурсів підприємства. Для цього можна використовувати метод експертних оцінок, метод рейтингу або метод інтегральних показників [6].

Таким чином, оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства є складним процесом, який включає в себе кілька етапів. На кожному етапі необхідно вирішувати певні завдання, які дозволяють отримати остаточний результат оцінки. Ця оцінка є важливим інструментом управління, який дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства. Для проведення оцінки необхідно використовувати систему показників, яка включає в себе показники ефективності використання всіх видів ресурсів. Отримані результати під час проведення оцінки можуть бути використані для покращення навичок

управління ресурсами, прийняття стратегічних рішень та контролю за виконанням планових завдань.

Таблиця 1.4

Методи оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства

№	Види методів	Характеристика групи	Показники, що характеризують вид методу	Економічний сенс показника
1	Витратні методи	Методи засновані на одному показнику, що враховує витрати підприємства	1. Затратовіддача 2. Затратоємкість 3. Рентабельність витрат	Показники ефективності використання ресурсного потенціалу на основі двох результативних показників обороту і прибутку
2	Ресурсні методи	Методи засновані на показнику, що враховує оборот роздрібної торгівлі і прибутку	1. Узагальнюючий показник ефективності використання ресурсного потенціалу 2. Узагальнюючий показник ефективності виробництва 3. Показник ефективності конкретного ресурсного потенціалу	Показники кількісної оцінки діяльності підприємства
3	Результативні методи	Методи оцінки використання ресурсного потенціалу за складом основних економічних показників	1. Узагальнюючий показник ефективності використання ресурсного потенціалу 2. Узагальнюючий показник ефективності виробництва 3. Показник ефективності конкретного ресурсного потенціалу	Дозволяють більш глибоко і детально вивчити діяльність підприємства, що веде як до ефективного використання наявних ресурсів, так і до виявлення ресурсів
4	Комплексні системні методи	Методи визначають різні види ефективності використання ресурсного потенціалу	1. Узагальнюючий показник динаміки ефективності використання ресурсного потенціалу 2. Показник економічної ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства 3. Зведені показники ефективності ресурсного потенціалу підприємства	

Джерело: сформовано автором на основі [6]

Високий рівень ефективності виробничого процесу на сільськогосподарському підприємстві досягається завдяки вдалому поєднанню різних компонентів його ресурсного потенціалу. Оцінка цього процесу виконується через аналіз його складових елементів. Важливим етапом в дослідженні проблем, що виникають у діяльності сільськогосподарських

підприємств, є оцінка ефективності використання їхнього ресурсного потенціалу. Це включає в себе вивчення локальних змін, встановлення залежностей та ідентифікацію показників, які найбільше впливають на результативність підприємства.

Забезпечення необхідної пропорційності між окремими елементами ресурсного потенціалу спрямоване на оптимальне використання всього потенціалу підприємства. Важливо враховувати, що ці пропорції можуть змінюватися на підприємстві, і головне завдання полягає в забезпеченні їх оптимального використання. У сільськогосподарському контексті це може означати, що різні аспекти виробничого процесу, такі як використання земельних ресурсів, праці, техніки та фінансів, повинні бути збалансовані для досягнення максимальної продуктивності та ефективності. Такий підхід допомагає сільськогосподарським підприємствам адаптуватися до змінних умов та досягати сталого розвитку [73].

Так як земельні ресурси в сільському господарстві є не лише фізичним простором, а й ключовим елементом виробничого процесу, то слід приділяти йому значну увагу. Ефективне використання цих ресурсів має стратегічне значення, оскільки від них залежить успішне функціонування сільськогосподарського підприємства. Забезпечення земель екологічно стійким та раціональним використанням є важливою передумовою для досягнення високої продуктивності, стійкості до зовнішніх впливів та підтримки економічної ефективності підприємства. Таким чином, інтегроване управління та захист земельних ресурсів є стратегічною необхідністю для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

Оцінка використання земель в агропромисловому комплексі є ключовим етапом управління сільськогосподарськими ресурсами та визначається через ряд важливих показників. Перш за все, важливо враховувати повноту використання земельних площ, яка визначає, наскільки вони задіяні у виробничому процесі. Забезпечення максимальної повноти використання дозволяє оптимізувати земельні ресурси та забезпечує ефективне використання оброблюваних площ.

Крім того, оцінка характеру використання земель визначає, наскільки різноманітно та ефективно вони використовуються для вирощування різних сільськогосподарських культур. Раціональність використання землі передбачає оптимальне поєднання видів господарської діяльності на земельних ділянках з урахуванням їхніх природних властивостей та потенціалу. Рівень інтенсивності використання земель визначається ступенем їхнього використання для вирощування сільськогосподарських культур та виходом продукції. Це може включати застосування сучасних технологій, використання високоякісних насіннєвих матеріалів та добрив [40].

Ефективність використання земель є підсумковим показником, що відображає не лише економічну доцільність, але і ступінь впливу на екологічну стійкість та соціальний розвиток регіону. Враховуючи ці показники, можна розробляти та впроваджувати оптимальні стратегії використання земель, спрямовані на досягнення найкращих результатів у всіх аспектах сільськогосподарської діяльності. Доцільним є виділення основних показників та критеріїв ефективного використання земельних ресурсів сільськогосподарським підприємством (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Критерії та показники ефективності використання земельних ресурсів

Вид	Критерій	Зміст	Система показників
1	2	3	4
Економічний	Максимум продукції при мінімумі витрат на одиницю використаної площі	Результат реалізації в продукції рослинництва витрат праці та родючості ґрунту в конкретних умовах місця та часу	Вихід валової продукції, величина валового, чистого доходу та прибутку в розрахунку на одиницю земельних угідь
Екологічний	Рівень економічної родючості земельних угідь	Підвищення якості ґрунту та збільшення виробництва високоякісної продукції, що сприяє покращенню економічних показників, досягається шляхом запобігання негативному впливу на природне середовище.	Площа забруднених земель, втрати поживних речовин ґрунту; площа угідь, виведених з обігу, вартість недоотриманої продукції, вартість необхідних мінеральних і органічних добрив для відновлення родючості ґрунту.

Еколого-економічний	Ступінь поліпшення екологічного стану аграрної екосистеми	Економічна ефективність витрат, пов'язаних з комплексом заходів щодо поліпшенню якості земельних угідь та їх охороною	Екологічні витрати на ведення системи землеробства; додатковий обсяг продукції; приріст вартості земельних ділянок в результаті поліпшення екологічного стану
---------------------	---	---	---

Продовження табл. 1.5

1	2	3	4
Соціально-економічний	Задоволення потреб та зростання добробуту населення	Приріст соціально-економічних показників оцінки природних ресурсів	Приріст вартості одиниці площі землі; вихід сільськогосподарської продукції на душу населення
Змішаний	Комплексне вирішення економічних і екологічних проблем	Перетворення сонячної енергії з мінімальними витратами енергії природного палива і людини при високому виході продукції	Кількість енергії що продукується з біомаси; рівень використання різних джерел енергії; відношення енергії біомаси до витрат енергії природного палива і затрат людської праці

Джерело: сформовано автором на основі [12]

Оцінка результативності використання земель є ключовою складовою управління аграрним підприємством, оскільки ефективність є керованим процесом. Для досягнення цієї ефективності важливо вибрати критерії та показники, що відображають стратегічні цілі підприємства. Це включає в себе визначення ключових параметрів, розробку метрик, оцінку поточного стану та пошук оптимальних шляхів покращення використання земель. Завдання визначення критеріїв та розробки показників дозволяє аналізувати продуктивність земель, враховуючи такі аспекти, як врожайність, якість ґрунту та водозабезпеченість. Оцінка поточного стану визначає, як ефективно підприємство використовує свої земельні ресурси, а пошук оптимальних шляхів включає аналіз нових агротехнік, оптимізацію поливу та інші можливості покращення. Цей процес надає підприємству необхідні інструменти для системного вдосконалення використання земель.

Загалом діагностика ресурсного потенціалу підприємства є невід'ємною частиною стратегічного управління та грає ключову роль у формуванні

ефективної стратегії його розвитку. Аналіз ресурсного потенціалу визначає, наскільки підприємство може максимально використовувати свої ресурси для досягнення стратегічних цілей.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління сільськогосподарським підприємством

У сфері аграрного законодавства ключове значення приділяється нормативно-правовим актам, які регулюють виробничо-господарську діяльність сільськогосподарських підприємств та інших аграрних суб'єктів. Якість цього нормативно-правового забезпечення суттєво впливає на ефективність основної сільськогосподарської виробничої діяльності аграрних суб'єктів. Відповідність та якість правових актів має вирішальне значення для регулювання процесів господарювання в аграрному секторі, забезпечуючи учасникам ринку необхідну правову стабільність та прозорість у веденні сільськогосподарської діяльності.

Ефективність сільськогосподарського виробництва в значній мірі обумовлена адекватністю та раціональністю нормативно-правового регулювання, що включає в себе розробку та прийняття законів, постанов, інструкцій, які визначають права та обов'язки учасників аграрного ринку, встановлюють порядок землекористування, регламентують виробничі процеси, стимулюють розвиток інновацій та впровадження сучасних технологій в агросекторі.

Щодо системи джерел права в аграрному праві, то воно характеризується різноманітністю та специфікою нормативно-правових актів, що регулюють відносини в агропромисловому комплексі (АПК). Однією з основних особливостей цієї системи є наявність уніфікованих та диференційованих правових актів.

Уніфіковані акти складають ядро законодавства АПК та спрямовані на створення єдиної основи для правового регулювання. Вони охоплюють широкий спектр питань та адресуються ряду або групі суб'єктів, встановлюючи загальні

принципи, що лежать в основі їх діяльності. Прикладами таких уніфікованих актів можуть бути Земельний кодекс України та Закон України «Про державну підтримку сільського господарства України». Диференційовані акти законодавства, навпаки, ґрунтуються на диференціації правового регулювання відносин в АПК з урахуванням специфіки та особливостей статусу суб'єктів аграрного підприємництва. Ці акти включають у себе спеціальні нормативні акти, такі як закони «Про фермерське господарство» та «Про особисте селянське господарство», які визначають правові норми, специфічні для певних категорій аграрних суб'єктів [26].

Важливим аспектом уніфікованих та диференційованих актів є їхній внесок у формування стабільного правового середовища для сільськогосподарської діяльності та забезпечення суб'єктів АПК необхідними правовими рамками для ефективного господарювання.

Ключову роль у формуванні нормативно-правового середовища для сільськогосподарської галузі також відіграє Міністерство аграрної політики і продовольства України. В межах своїх повноважень воно видає обов'язкові для виконання накази, які мають чинність для центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та громадян незалежно від форми власності.

Основні зовнішні нормативно-правові акти, що регламентують діяльність аграрного підприємства, можна розділити на такі групи:

1. Закони України:

- Закон України від 24 липня 2021 р. «Про сільськогосподарську кооперацію» регламентує правові, економічні, соціальні та організаційні основи діяльності сільськогосподарських кооперативів;

- Закон України від 3 вересня 2023 р. «Про оренду землі» регулює відносини, пов'язані з орендою землі, у тому числі земель сільськогосподарського призначення;

- Закон України від 26 жовтня 2023 р. «Про державну підтримку сільського господарства України» визначає правові та організаційні засади державної підтримки сільськогосподарської діяльності;

- Закон України від 8 червня 2023 р. «Про оцінку земель» визначає правові засади проведення оцінки земель, професійної оціночної діяльності у сфері оцінки земель в Україні та спрямований на регулювання відносин, пов'язаних з процесом оцінки земель, забезпечення проведення оцінки земель, з метою захисту законних інтересів держави та інших суб'єктів правовідносин у питаннях оцінки земель.

2. Постанови Кабінету Міністрів України:

- Постанова Кабінету Міністрів України від 17 листопада 2023 р. «Про затвердження Порядків проведення сертифікації, видачі та скасування сертифікатів на насіння та/або садивний матеріал та форм сертифікатів на насіння та/або садивний матеріал» встановлює порядок проведення сертифікації сільськогосподарської продукції та продуктів її переробки;

- Постанова Кабінету Міністрів України від 4 березня 1996 р. «Про затвердження Порядку проведення державних випробувань, державної реєстрації та перереєстрації пестицидів і агрохімікатів, дозволених до використання в Україні» встановлює порядок державної реєстрації, перереєстрації та випробувань пестицидів і агрохімікатів;

- Постанова Кабінету Міністрів України від 7 липня 2022 р. «Про затвердження Порядку (детальних правил) органічного виробництва та обігу органічної продукції» встановлює порядок (детальні правила) органічного виробництва та обігу органічної продукції;

- Постанова Кабінету Міністрів України від 16 лютого 2022 р. «Про затвердження Положення про Державну службу України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів» встановлює порядок проведення державного нагляду (контролю) у сфері агропромислового комплексу;

- Постанова Кабінету Міністрів України від 4 липня 2023 р. «Про затвердження Порядку ведення Державного земельного кадастру» встановлює порядок ведення Державного земельного кадастру.

3. Накази Міністерства аграрної політики та продовольства України:

- Наказ Міністерства аграрної політики та продовольства України від 12 липня 2021 р. «Про затвердження форм для надання фінансової підтримки розвитку фермерських господарств» встановлює порядок використання коштів, передбачених у державному бюджеті для надання фінансової підтримки розвитку фермерських господарств;

- Наказ Міністерства аграрної політики та продовольства України від 24 листопада 2021 р. «Про затвердження Правил щодо забезпечення родючості ґрунтів і застосування окремих агрохімікатів» встановлює правила щодо забезпечення родючості ґрунтів і застосування окремих агрохімікатів;

- Наказ Міністерства аграрної політики та продовольства України «Про затвердження Порядку отримання, обліку, зберігання, використання та оновлення зразків посадкового матеріалу об'єкта заявки сортів рослин» встановлює порядок отримання, обліку, зберігання, використання та оновлення зразків посадкового матеріалу об'єкта заявки сортів рослин.

4. Нормативно-правові акти органів місцевого самоврядування, які видаються на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці і регулюють діяльність аграрних підприємств, розташованих на цій території. До них відносяться: рішення місцевих рад; розпорядження місцевих виконавчих органів; нормативно-правові акти органів місцевого самоврядування з питань землекористування, охорони навколишнього природного середовища, захисту прав споживачів та інших сфер діяльності аграрних підприємств.

Загалом ці акти регламентують такі основні аспекти діяльності аграрного підприємства: правове регулювання діяльності аграрних підприємств - Закони України «Про сільськогосподарську кооперацію», «Про оренду землі», «Про державну підтримку сільськогосподарської діяльності», визначають правові основи діяльності аграрних підприємств, зокрема їх створення, діяльність, управління, припинення; організаційно-економічні засади діяльності аграрних підприємств - Закони України «Про сільськогосподарську кооперацію», «Про оренду землі», «Про оцінку земель», регулюють організаційно-економічні засади

діяльності аграрних підприємств, зокрема їх організаційні форми, форми господарювання, права та обов'язки; державна підтримка аграрних підприємств - Закон України «Про державну підтримку сільськогосподарської діяльності» визначає правові та організаційні засади державної підтримки аграрних підприємств, зокрема її види, порядок надання та використання; державний контроль за діяльністю аграрних підприємств - Закон України «Про державний контроль за використанням та охороною земель» визначає правові, економічні та соціальні основи організації здійснення державного контролю за використанням та охороною земель, Закон України «Про пестициди і агрохімікати» встановлює порядок здійснення державного контролю за використанням пестицидів і агрохімікатів, у тому числі за дотриманням вимог щодо їх зберігання, транспортування та застосування.

До внутрішніх нормативно-правових актів, які видаються самим підприємством і регулюють його внутрішню діяльність, можна віднести: статут підприємства (є основним внутрішнім нормативно-правовим актом, що регулює його діяльність); положення про структурні підрозділи підприємства; інструкції з діловодства, бухгалтерського обліку, охорони праці, пожежної безпеки та інших сфер діяльності підприємства; правила внутрішнього трудового розпорядку.

Важливо відзначити, що галузі права та галузі законодавства у сільському господарстві не завжди збігаються. Деякі норми можуть міститися в актах інших галузей національного законодавства, але вони стають частиною аграрного права лише в тій мірі, в якій вони регулюють аграрні відносини. Це охоплює питання правового статусу та правосуб'єктності учасників аграрної діяльності, якості і безпеку продовольства, а також реалізацію ресурсів рослинного і тваринного походження [26].

Загалом, різноманіття та комплексність джерел аграрного права визначають важливі аспекти правового регулювання сільськогосподарської сфери в Україні. Таким чином, система аграрного законодавства визначає не лише правові рамки, але й створює умови для сталого розвитку аграрного сектору та підвищення його конкурентоспроможності на ринкових засадах.

Одним із ключових інструментів та факторів ефективного функціонування аграрного сектору в умовах швидких змін зовнішнього та внутрішнього середовища є вдосконалення системи інформаційного забезпечення з урахуванням можливостей використання новітніх технологій та віртуального простору.

Інформаційне забезпечення являє собою комплекс заходів, методів та ресурсів, спрямованих на збір, обробку, зберігання та передачу інформації для задоволення потреб користувачів у різноманітних сферах діяльності. Це включає інтегровану систему знань про об'єкт, необхідну інформацію для управління економічними процесами, а також систему якісних і кількісних показників, які характеризують рівень задоволення суб'єктів управлінської діяльності управлінською інформацією та інформаційними технологіями. Інформаційне забезпечення включає в себе різні компоненти, такі як інформаційні ресурси, технології, технічні засоби та програмне забезпечення, які сприяють ефективному здійсненню діяльності в різних галузях та організаціях [38].

Надання своєчасної, достовірної та об'єктивної інформації про технології виробництва, механізацію та автоматизацію технологічних процесів, засоби захисту рослин і тварин, а також ринки аграрної продукції (добрив, техніки, паливно-мастильних матеріалів), а також зміни в законодавчо-нормативній базі є ключовою передумовою для успішної організації та управління підприємствами сільськогосподарського спрямування. Це дозволяє забезпечувати їх конкурентні переваги в умовах постійних змін у сільському господарстві та агробізнесі [48].

Щодо видів інформації, то дані, які висвітлюють цифри, факти, відомості та інші деталі, що базуються на показниках господарської діяльності є економічною інформацією. Ця інформація може бути об'єктом кількісного вимірювання та якісної оцінки в процесі аналізу, планування, прогнозування, управління та соціально-економічного розвитку. Для отримання економічної інформації використовують різні джерела, зокрема бухгалтерську та статистичну звітність, а також результати вибірових обстежень. Економічна інформація представлена у вигляді потоків різноманітних рішень, вказівок та розпоряджень, які

відображають прямі та зворотні зв'язки, що виникають у процесі господарської діяльності. Ця інформація грає ключову роль у різних аспектах управління та аналізу економічного стану підприємства чи галузі [22].

Обліково-аналітичну інформацію класифікують залежно від різних критеріїв. За призначенням виділяють прогнозовану, планову і облікову інформацію. За суб'єктами господарювання розрізняють внутрішню, зовнішню, вхідну та вихідну інформацію. В залежності від ступеня деталізації об'єктів обліку інформацію поділяють на аналітичну та синтетичну. Обліково-аналітична інформація є комплексом даних бухгалтерського обліку, які висвітлюють господарську діяльність суб'єктів господарювання. Ця інформація використовується для прийняття рішень у процесі управління [65].

Якість облікової інформації, необхідної для управлінських рішень, проявляється через ряд критеріїв і вимог (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Вимоги до обліково-аналітичної інформації

Вимоги	Характеристика
Своєчасність	Забезпечує раціональний та активний вплив на хід фінансово-господарської діяльності. Інформація подається вчасно, щоб забезпечити можливість оперативного реагування.
Точність	Інформація має достовірно відображати процес функціонування системи. Показники повинні мати однозначний зміст, що виключає різні тлумачення.
Порівнянність	Інформація має надходити до споживача раніше, ніж ситуація зміниться, для збереження своєї актуальності.
Повнота	Кількість інформації повинна бути мінімальною, але достатньою для оцінки ситуації та прийняття рішення на різних рівнях управління.
Корисність	Інформація повинна відповідати основній меті та не містити зайвих даних, крім необхідних для вирішення конкретних проблем.
Доступність	Інформація має подаватися у формі, яка не вимагає додаткового опрацювання та не ускладнює процесу прийняття рішення.
Рентабельність	Кількість та обсяг інформації не повинні перевищувати її використання з точки зору вартості та зусиль.
Адресність	Інформацію слід спрямовувати до відповідальних виконавців та користувачів для ефективного використання.
Адекватність	Інформація повинна адекватно відображати реальність, з урахуванням всіх суттєвих та відкинутих несуттєвих ознак.
Адаптивність	Інформація повинна бути здатною реагувати на зміни зовнішнього середовища для задоволення інтересів користувачів та прийняття раціональних управлінських рішень.

Джерело: сформовано автором на основі [58].

Загалом, система обліку виконує завдання впорядкування вхідної та вихідної інформації відповідно до різних аспектів організації управління, таких як технічний, технологічний, економічний, організаційний, соціальний, правовий, екологічний та інші. Організація бухгалтерського обліку в господарствах і підприємствах враховує виробничо-економічні, соціальні та екологічні взаємозв'язки між їх структурними підрозділами та відповідними інформаційними потоками.

Систематизована облікова інформація надає можливість оперативно реагувати на зміну умов зовнішнього середовища та здійснювати всебічний аналіз результатів діяльності фермерських господарств і сільськогосподарських підприємств. У цьому контексті інформаційна функція в системі обліку визначається як найважливіший інструмент для забезпечення управління, тоді як інші функції є похідними від цієї основної ролі.

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення є важливими складовими успішної діяльності сільськогосподарського підприємства. Нормативно-правове забезпечення визначає правові рамки діяльності підприємства, а інформаційне забезпечення забезпечує підприємство необхідною інформацією для прийняття ефективних рішень. Сільськогосподарські підприємства повинні мати доступ до всіх нормативно-правових актів, які регулюють їх діяльність, а також до актуальної та достовірної інформації про ринок, технології та інші фактори, які впливають на їх діяльність.

Висновки до розділу 1

Отже, ресурсний потенціал підприємства представляє собою загальну кількість матеріальних, нематеріальних, трудових та фінансових ресурсів, які фактично наявні і гіпотетично доступні для реального залучення. Ці ресурси використовуються або будуть використовуватися з метою досягнення поточних та стратегічних цілей підприємства, спрямованих на підвищення його конкурентоспроможності та підвищення ефективності діяльності.

Механізм управління ресурсним потенціалом сільськогосподарського підприємства проявляється в ряді конкретних дій та навичок керівництва. Керівництво повинно вміло розподіляти ресурси, раціонально використовувати земельні площі, обладнання та техніку. Навички управління фінансами та бюджетування є ключовими для оптимізації витрат та максимізації прибутку. Управлінські рішення повинні враховувати потреби високоякісного сільськогосподарського виробництва, адаптуючись до ринкових умов і технологічних інновацій. Важливо мати стратегію розвитку, спрямовану на пошук нових можливостей та забезпечення стійкості підприємства в змінному середовищі. Крім того, ефективний механізм управління передбачає високий рівень комунікації зі споживачами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами. Механізм управління ресурсним потенціалом сільськогосподарського підприємства проявляється як система компетентностей та стратегічних рішень, спрямованих на досягнення стабільної та прибуткової діяльності.

Одним з ключових етапів управління ресурсним потенціалом є його діагностика, яка охоплює всі компоненти ресурсного потенціалу, включаючи фінансові, людські, матеріальні та інші ресурси. Цей процес дозволяє визначити як сильні, так і слабкі сторони підприємства, а також виявити можливості для оптимізації та покращення використання ресурсів. Аналіз ресурсного потенціалу розкриває наповнення та зміст через оцінку наявних резервів, потенційних можливостей та шляхів для розвитку. Виявлення конкурентних переваг через діагностику ресурсного потенціалу надає підприємству можливість утримувати свої позиції на ринку, розширювати вплив в освоєних сегментах та успішно завойовувати нові ринкові частини. Цей аналіз стає фундаментом для розробки ефективної стратегії розвитку, яка враховує всі аспекти ресурсного потенціалу підприємства.

Правове регулювання виробничо-господарської діяльності підприємства в значній мірі визначається законодавчими актами, наказами та нормативно-правовими документами, які безпосередньо стосуються діяльності підприємства, координують фінансові правовідносини суб'єктів господарювання та формують

чітку структуру функціонування сільськогосподарського підприємства. Інформаційне забезпечення, що базується на широкому використанні новітніх інформаційних технологій, комп'ютерної та комунікаційної техніки, відкриває можливості для значного підвищення ефективності роботи підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТАНУ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПОСП «ПЕРЕМОГА»

2.1. Аналіз тенденцій розвитку підприємств сільського господарства

Агропромисловий комплекс України – це сукупність галузей національної економіки, яка включає в себе сільське та рибне господарство, харчову промисловість і перероблення сільськогосподарської продукції. Комплекс забезпечує не лише виробництво сільськогосподарської продукції, але й займається її подальшою переробкою, а також включає важливі аспекти матеріально-технічного та фінансового забезпечення. Ця велика галузь економіки визначається комплексністю своєї структури та важливістю для забезпечення продовольчої безпеки та економічного розвитку країни [13].

Сільськогосподарська галузь завжди була пріоритетною для Української держави, що відображається як у зовнішньоекономічному, так і внутрішньоекономічному розвитку країни. Організація виробництва та підтримка продовольчого забезпечення є актуальними завданнями сьогодення. Успішна розвиненість цієї галузі визначає не лише життєздатність та самодостатність країни, але й впливає на численні аспекти людської діяльності.

Сільське господарство відіграє ключову роль у забезпеченні населення продовольством, сировиною для промисловості та робочими місцями. Сільське господарство є життєво важливою галуззю для України, оскільки забезпечує населення продуктами харчування. Україна є одним із найбільших виробників сільськогосподарської продукції в світі. У 2022 році Україна вивезла сільськогосподарської продукції на суму понад 15 мільярдів доларів США, що становить майже 34% від загального експорту товарів з України. Якщо порівнювати з 2021 роком, до початку повномасштабного вторгнення, та окупацією значної кількості територій, то цей показник становив майже 41% від загального експорту, або 28 млрд доларів США [20].

Сільське господарство, як галузь, характеризується рядом особливостей, що істотно впливають на результати діяльності аграрних підприємств, серед них:

- живі організми як засоби виробництва, тобто у сільському господарстві засобами виробництва є живі організми - рослини і тварини. Вони розвиваються відповідно до біологічних законів, які не завжди можна повністю контролювати. Це ускладнює планування і прогнозування результатів виробництва;

- значення землі як основного засобу виробництва, тобто земля є основним засобом виробництва в сільському господарстві. Її якісні та кількісні характеристики мають прямий вплив на результат діяльності суб'єкта господарювання. Тому важливо правильно вибрати земельну ділянку і ефективно її використовувати;

- вплив природних умов, тобто природні умови, такі як клімат, ґрунтові умови, наявність водних ресурсів, мають значний вплив на діяльність сільськогосподарських підприємств. Підприємствам необхідно володіти значним обсягом інформації про природні умови для зменшення ризиків та невизначеності у процесі виробництва продукції;

- транспортні витрати, тобто для виробництва сільськогосподарської продукції використовують територіальні ресурси, що в свою чергу, потребує великої кількості перевезень техніки, матеріалів і продукції. Це збільшує витрати підприємств;

- сезонність виробництва, тобто у сільському господарстві існує часова затримка між робочим періодом та періодом виробництва. Останній може бути виконаним лише за умови відповідного впливу природних факторів та безпосередньої участі людей. Це ускладнює планування і організацію праці;

- важливість водних ресурсів, тобто водні ресурси є важливою складовою виробництва в аграрних підприємствах. Їх відсутність у необхідній кількості в певних регіонах призводить до впливу на вартість продукції [2].

Особливості сільського господарства мають значний вплив на діяльність аграрних підприємств. Вони ускладнюють планування і прогнозування результатів виробництва, збільшують витрати підприємств і вимагають від них високої адаптивності до змін. Для успішної діяльності аграрним підприємствам необхідно враховувати ці особливості і розробляти ефективні стратегії управління виробництвом.

Сільськогосподарське виробництво відіграє визначальну роль у національній економіці України, займаючи значну частку від загального обсягу валового внутрішнього продукту (табл. 2.1). Цей сектор є не лише важливим, а й ключовим у формуванні бюджету країни, забезпечуючи необхідні фінансові ресурси для реалізації різноманітних соціальних та економічних програм. Сільськогосподарська сфера є не лише джерелом продовольчої безпеки, але й каталізатором розвитку інших секторів економіки, сприяючи сталому зростанню та благополуччю нації.

Таблиця 2.1

Валовий внутрішній продукт (у поточних цінах, млн. грн) за 2018-2022 роки

Вид економічної діяльності	Роки				
	2018	2019	2020	2021	2022
Сільське, лісове та рибне господарство	360 998	356 563	393 077	593 367	426 817
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	214 158	222 210	193 120	351 148	295 550
Переробна промисловість	410 646	429 084	426 483	560 527	393 312
Будівництво	81 259	107 430	119 441	150 312	62 782
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних	471 618	525 974	588 365	742 123	641 703

засобів та мотоциклів					
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	227 140	264 689	262 453	295 300	204 547
Інші види економічної діяльності	1 794 483	2 071 248	2 239 087	2 758 072	3 166 317
Валова додана вартість за ринковими цінами	3558706	3974564	4194102	5459574	5191028

Джерело: сформовано автором на основі [20].

Загальна структура ВВП України характеризується значною часткою аграрного виробництва. У 2022 році на сільськогосподарське виробництво припадало 8,2% валового внутрішнього продукту. Цей показник є досить вагомим, враховуючи велику кількість економічних видів діяльності. Якщо порівнювати з 2021 роком, то цей показник був більшим на 2,7%, що становило 10,9% від валового внутрішнього продукту. Таке зниження показника у 2022 році відбулося внаслідок низки факторів, зокрема: початок повномасштабного вторгнення, яке призвело до значних руйнувань інфраструктури, що, в свою чергу, відобразилося на зниженні обсягів виробництва; несприятливі погодні умови, які негативно вплинули на врожайність сільськогосподарських культур; зростання цін на енергоносії та інші ресурси, які використовувалися в аграрному виробництві.

Сільське господарство є важливим джерелом сировини для промисловості. Україна є одним із найбільших виробників зернових, олійних культур, цукрових буряків, соняшнику та інших сільськогосподарських культур. Ця сировина використовується для виробництва продуктів харчування, кормів для тварин, а також для переробки в промисловості (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Обсяги виробництва за видами продукції рослинництва та тваринництва
за 2018-2022 роки

Вид продукції, тис. т	Роки				
	2018	2019	2020	2021	2022
Культури зернові та зернобобові	70057	75143	64933	86010	53864
Буряк цукровий	13968	10205	9150	10854	9942

фабричний					
Соняшник	14165	15254	13110	16392	11329
Картопля	22504	20269	20838	21356	20900
Культури овочеві	9440	9688	9653	9935	7512
Культури плодово ягідні	2571	2119	2024	2235	1995
М'ясо (у забійній масі)	2354,9	2492,4	2477,5	2438,3	2206,7
Молоко	10064,0	9663,2	9263,6	8713,9	7767,7
Вовна (т)	16132,0	16677,5	16167,2	14071,3	11921,8
Яйця (млн. шт)	1908	1734	1573	1497	1237

Джерело: сформовано автором на основі [20].

У період від 2018 до 2022 року спостерігається різноманітна динаміка виробництва різних видів сільськогосподарської продукції в Україні. Аналізуючи 2022 рік, помітно, що у цьому році, порівняно з 2021 роком, всі види продукції рослинництва та тваринництва зазнали суттєвого зниження. Це може бути пояснене впливом різноманітних факторів, таких як кліматичні умови, зміни в попиті на ринку, технічні проблеми в галузі тваринництва, зміни в умовах утримання та годівлі тварин, воєнні дії на території України. Загалом, зниження обсягів виробництва сільськогосподарської продукції в Україні є серйозною проблемою, яка негативно впливає на продовольчу безпеку країни.

Сільське господарство є важливим джерелом робочих місць у сільській місцевості, де проживає значна частина населення України. Воно забезпечує зайнятість як у великих агрохолдингах, так і у дрібних фермерських господарствах. Зайнятість у сільському господарстві має ряд переваг. Вона забезпечує стабільний дохід, а також можливість працювати на свіжому повітрі. Однак, робота в сільському господарстві також пов'язана з певними труднощами, такими як фізична праця, нерегулярні робочі години та сезонність виробництва [51]. Співвідношення та динаміка показників зайнятості, витрат на оплату праці в сільському господарстві є важливими елементами, що відображають економічний стан і соціальні тенденції у сільських районах (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка показників зайнятості та оплати праці в сільському господарстві
за 2018-2022 роки

Показник	Роки				
	2018	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6
Загальна кількість найманих працівників у суб'єктів господарювання тис. грн, з них:	7088709	7418837	7379539	7368718	6088107
- залучених у сільському господарстві	564874	553245	523782	520262	448393
Загальні витрати на оплату праці суб'єктів господарювання млн. грн, з них:	651652,6	801900,4	876468,9	1028061,3	917299,0

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6
- на сільське господарство, млн. грн	45653,6	52222,6	54150,5	64727,9	61468,0
Загальні відрахування на соціальні заходи суб'єктів господарювання млн. грн, з них:	139041,8	168787,7	185374,9	220327,6	190696,6
- на сільське господарство, млн. грн	9967,4	11248,2	11769,2	14216,0	13197,1
Середня заробітна плата по суб'єктах господарювання тис. грн, з них:	9,2	10,8	11,9	14,0	15,1
- у сільському господарстві, тис. грн	8,1	9,4	10,3	12,4	13,7

Джерело: сформовано автором на основі [20].

Загальна кількість найманих працівників у суб'єктах господарювання у 2022 році, порівняно з 2018 роком зазнала зниження на 14 %, або на 1 млн. осіб. У сільському господарстві спостерігалось аналогічне зниження на 20% або на 116,5 тис. осіб. Щодо загальних витрат на оплату праці суб'єктів господарювання, то вони зросли за цей період, з 651,7 млрд. грн у 2018 році до 917,3 млрд. грн у 2022 році. У сільському господарстві спостерігалось зростання витрат на оплату праці з 45,7 млрд. грн у 2018 році до 61,5 млрд. грн у 2022 році. Відрахування на соціальні заходи також зросли за цей період. Середня заробітна плата по суб'єктах господарювання зросла з 9,2 тис. грн у 2018 році до 15,1 тис. грн у 2022 році. У сільському господарстві спостерігалось аналогічне зростання, з 8,1 тис. грн у 2018 році до 13,7 тисяч гривень у 2022 році.

Аналізуючи динаміку показників зайнятості та оплати праці в сільському господарстві, можна визначити кілька ключових тенденцій. Загальна кількість найманих працівників у сільському господарстві відзначилася певним зменшенням протягом років, що може вплинути на рівень зайнятості та соціальну стабільність в сільських регіонах. Зростання витрат на оплату праці і соціальні відрахування свідчить про значущі витрати в цьому секторі. Важливою є інформація про середню заробітну плату, що свідчить про зміни у рівні оплати праці у сільському господарстві. Зростання середньої заробітної плати в сільському господарстві відстає від зростання середньої заробітної плати в інших галузях економіки, що в свою чергу може призвести до відтоку робочої сили з сільського господарства до інших галузей.

В контексті подолання наслідків війни та досягнення сталого розвитку сільського господарства України, перед галуззю стоять важливі завдання та перспективи розвитку. У найближчій перспективі можна очікувати таких тенденцій розвитку:

- зростання попиту на продукцію харчування. Це буде пов'язано з тим, що світове населення зростає, а це, в свою чергу, призведе до зростання попиту на продукти харчування. Україна має значний потенціал для задоволення цього попиту, оскільки має родючі землі та досвідчену робочу силу;

- збільшення виробництва сільськогосподарської продукції. Це буде обумовлено відновленням інфраструктури, що зазнала пошкоджень внаслідок війни;

- зменшення залежності від імпорту енергоносіїв та добрив. Це буде зумовлено розвитком альтернативних джерел енергії та з використанням ресурсозберігаючих технологій у виробництві сільськогосподарської продукції;

- впровадження сучасних технологій. Це буде пов'язано з цифровізацією сільського господарства та використанням таких технологій, як автономна сільськогосподарська техніка, яка може працювати без участі оператора, впровадження систем, які забезпечують збір та аналіз даних з обладнання та посівів у режимі реального часу, використання алгоритмів машинного навчання

для прогнозування врожаю, оптимізації розсаджування та планування виробничих процесів [36].

Ці тенденції розвитку матимуть позитивний вплив на економіку України. Вони сприятимуть збільшенню виробництва сільськогосподарської продукції, створенню нових робочих місць та підвищенню конкурентоспроможності України на світовому ринку. Загалом, розвиток сільського господарства є одним із ключових чинників становлення усіх секторів економіки України, так як сільське господарство сприяє економічному зростанню, підвищенню життєвого рівня населення та вирішенню соціально-економічних проблем.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ПОСП «Перемога»

Приватно-орендне сільськогосподарське підприємство «Перемога» є юридичною особою, заснованою відповідно до встановленого законодавством порядку України. Це підприємство визначається і діє на основі чинного законодавства, враховуючи визначення, викладені у його статуті. Як самостійний суб'єкт господарювання, воно володіє власним відокремленим майном та має відокремлені майнові та особисті немайнові права та обов'язки. Підприємство може представлятися в суді від свого імені і має в своєму розпорядженні баланс, банківські рахунки, печатку та інші атрибути з власним найменування. Розташоване підприємство в Житомирській області, Звягельського району на території Брониківської територіальної громади.

Важливо відзначити, що діяльність ПОСП «Перемога» охоплює широкий спектр сфер, таких як виробнича, комерційна, посередницька та інші господарські види діяльності, що відповідають чинному законодавству та регламентуються положеннями статуту. Метою підприємства є не лише отримання прибутку, але й задоволення потреб населення в високоякісній сільськогосподарській продукції, залучення інвестицій, підтримка розвитку зовнішньоекономічної діяльності, надання послуг по зберіганню та переробці сільськогосподарської продукції та раціональне використання природних ресурсів.

ПОСП «Перемога» зосереджує свою діяльність на наступних напрямках:

- організація та управління фермерським господарством, включаючи вирощування різноманітних сільськогосподарських культур та утримання тварин;
- здійснення робіт із захисту рослин та тварин від хвороб і шкідників, використання сучасних методів агротехніки та технологій для максимізації врожаю та якості продукції.
- розвиток та підтримка програми органічного виробництва, дотримання екологічних стандартів у всіх етапах сільськогосподарського циклу;
- залучення інвестицій та розробка проектів для модернізації та вдосконалення сільськогосподарської інфраструктури;
- реалізація інноваційних технологій у сфері сільськогосподарського виробництва та управління господарством;
- постійне вдосконалення системи логістики та дистрибуції для ефективної поставки сільськогосподарської продукції на ринок.

ПОСП «Перемога» самостійно планує ключові напрями своєї діяльності, підприємство визначає можливості розвитку, враховуючи попит на свої товари, послуги та роботи. Орієнтуючись на самоокупність та прибутковість, підприємство веде облік результатів господарської діяльності, здійснює оперативний, бухгалтерський та статистичний облік, а також складає звітність відповідно до встановленого законодавчими актами порядку в Україні.

Основний актив підприємства складають основні та оборотні кошти, а також інші цінності, вартість яких відображається в його самостійному балансі. Джерела формування майна підприємства включають: грошові та матеріальні внески засновника; доходи, отримані від реалізації продукції та інших видів господарської діяльності; кредити, надані банками та іншими кредиторами; придбання власності інших підприємств чи організацій; інші джерела, дозволені чинним законодавством.

ПОСП «Перемога» формує свій прибуток з різноманітних джерел. Перш за все, основним джерелом прибутку є виробнича діяльність, яка включає реалізацію сільськогосподарської продукції, будь то зернові, м'ясо чи молоко. Другим важливим напрямком є земельні операції, такі як оренда земельних ділянок.

Фінансові операції, такі як інвестиції та кредитування, також можуть бути джерелом прибутку для аграрного підприємства. Торгівля товарами власного виробництва через оптову та роздрібну торгівлю також сприяє формуванню прибутку.

Управління сільськогосподарським підприємством відбувається відповідно до його установчих документів, які визначають основні принципи та механізми організації діяльності. Управління підприємством може здійснюватися безпосередньо власником чи через уповноважені органи, визначені статутом чи іншими установчими документами. Зокрема, керівник аграрного підприємства, якщо це передбачено статутом, діє від імені підприємства, представляє його інтереси перед органами влади, місцевими органами самоврядування, іншими суб'єктами господарювання.

Однією з важливих складових ефективного управління є належна комунікаційна система, що сприяє внутрішній та зовнішній обміну інформацією між всіма рівнями та частинами підприємства. Забезпечення компетентного персоналу та його участь у формуванні команд – ще одна ключова вимога для успішного функціонування. Гнучкість та адаптивність структури також є важливими факторами, особливо в умовах змін на ринку та стратегічних завдань підприємства.

Підприємству ПОСП «Перемога» притаманний лінійний тип організаційної структури управління. Ця форма організації праці і керівництва визначається простотою та єдністю керівництва. У сільському господарстві, де ресурси та фахівці можуть бути обмеженими, лінійна структура створює чіткий ланцюг командування, що сприяє ефективному управлінню та швидкому прийняттю рішень.

У сільському господарстві з його різноманітними напрямками діяльності, лінійна структура дозволяє керівництву фокусуватися на конкретних завданнях окремих підрозділів та вирішувати їх локально. Це стає важливим аспектом управління різнобічними виробничими та комерційними аспектами сільськогосподарської діяльності. Лінійний тип організаційної структури є

відмінним інструментом управління для сільськогосподарського підприємства, надаючи йому ефективність та чіткість у роботі (рис. 2.1).

Організаційно-управлінська структура сільськогосподарського підприємства є важливим аспектом його ефективної діяльності. Кожна ланка цієї структури має свої унікальні повноваження, завдання та обов'язки, спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства. Керівник підприємства визначає загальну стратегію розвитку і забезпечує її реалізацію. Він приймає стратегічні рішення та координує діяльність всіх підрозділів, враховуючи господарські виклики та потреби ринку. Керуючий фермою відповідає за організацію та контроль виробничих процесів на фермі. Він співпрацює з головним інженером та зоотехніком для забезпечення оптимальних умов та безперебійної роботи в тваринництві. Головний інженер відповідає за технічні аспекти виробничого процесу в тваринництві та забезпечує раціональне використання технічних засобів. Зоотехнік відповідає за тваринницьке виробництво, впроваджуючи сучасні методи утримання та годівлі тварин. Агроном відповідає за планування та контроль за сільськогосподарськими виробничими процесами. Він впроваджує новітні технології в рослинництво та забезпечує раціональне використання ресурсів для максимізації врожаю. Інженер з експлуатації машино-тракторного парку відповідає за організацію та технічну справність сільгосптехніки. Він веде контроль за ремонтом та обслуговуванням обладнання, забезпечуючи його ефективну експлуатацію. Головний бухгалтер керує бухгалтерською службою, відповідає за організацію бухгалтерського обліку та аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства. Загалом, кожен з цих фахівців має свою унікальну роль у структурі управління сільськогосподарським підприємством, сприяючи гармонійному функціонуванню та досягненню стратегічних цілей.



Рис. 2.1. Організаційно-управлінська структура ПОСП «Перемога»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Основною галуззю діяльності ПОСП «Перемога» є вирощування зернових культур і тваринництво. В сфері рослинництва основними пріоритетами є вирощування таких культур, як пшениця, соняшник, соя, кукурудза та ріпак. У тваринництві виробнича діяльність ПОСП «Перемога» спрямована на виробництво молока, м'яса та вирощування великої рогатої худоби. Ці виробничі напрями підприємства визначаються його стратегією та враховують попит на ринку та особливості природно-кліматичних умов регіону, в якому воно діє (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз виробництва основних видів продукції за 2020–2022 роки

Види продукції (робіт, послуг)	Обсяги виробництва, тис. грн.			Частка у загальному обсязі, %		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Продукція тваринництва (молоко, м'ясо, ВРХ)	8495,4	14347	10538	22,14	22,12	18,33
Продукція рослинництва (пшениця, соя, соняшник, ріпак)	29865	50494	46953	77,83	77,85	81,65
Інше	12,4	15,7	13,1	0,03	0,02	0,02
РАЗОМ	38373,0	64856,0	57504,0	100,0	100,0	100,0

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Аналізуючи виробництво основних видів продукції протягом 2020–2022

років, можна визначити деякі ключові тенденції. Спостерігається незначне зниження обсягів виробництва продукції тваринництва в 2022 році порівняно з попереднім роком. Частка у загальному обсязі зменшилась з 22,14% у 2020 році до 18,33% у 2022 році. Обсяг виробництва продукції рослинництва зазнав зростання у 2022 році, порівняно з 2020 роком. Частка у загальному обсязі збільшилась з 77,83% у 2020 році до 81,65% у 2022 році, вказуючи на значний вклад цього сегменту в сукупне виробництво. Загальний висновок полягає в тому, що рослинництво виявляється ключовим галуззю, яка визначає тенденції у виробництві, зберігаючи помірний ріст та збільшуючи свою частку у сукупному обсязі виробництва.

Визначальним фактором для успішного та неперервного функціонування сільськогосподарського виробництва є належна система закупівель. Забезпечення виробництва якісними та своєчасно доступними сировинними та матеріальними ресурсами визначає його ефективність та конкурентоспроможність. Це означає не лише вчасне придбання необхідних компонентів, але й управління цим процесом з урахуванням потреб виробництва, здійснення стратегічного аналізу ринку та виявлення оптимальних постачальників (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Основні постачальники сировини, продукції, матеріалів, комплектуючих

Назва постачальника	Вид продукції чи послуг	Частка в загальному обсязі, %	Наявність альтернативних постачальників
МПП фірма «Ерідон»	ЗЗР, міңдобрива, насіння	35	ТОВ «АгроРось», ТОВ «Спектр-агро»
ПрАТ «Галнафтохім»	Міңдобрива	25	ТЗОВ «Агрохімічна компанія ГРОСДОРФ», ПАТ «Аграрний фонд»
ТОВ «Агро ТМ»	Запчастини до сільгосптехніки, міңдобрива	25	ТОВ «Буковина агроімпорт», ТЗОВ «КРАМП»
Інші	Запчастини до сільгосптехніки	15	ТОВ «Глозбер Україна», ТОВ «Украгрозапчастина»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Найбільшу частину від загального обсягу постачальників, близько 70%, займають фірми, якій постачають на ПОСП «Перемога» засоби для захисту

рослин, міндобрива та насіння. Інші 30% займають фірми, які займаються поставками запчастин для сільгосптехніки, комплектуючими та обладнанням, яке потрібне для виробництва основних видів продукції.

Основною передумовою успішного функціонування підприємства є своєчасне та ретельне оцінювання його фінансового стану. Отримані результати впливають на ухвалення ефективних управлінських рішень, які стосуються як розвитку конкретних сфер господарювання, так і загальної діяльності підприємства в цілому. Вибір методу оцінки фінансового стану та адекватне тлумачення отриманих даних визначають результативність та швидкість прийняття стратегічних рішень. Цей вибір обумовлюється численними факторами, включаючи галузь, до якої належить підприємство, стратегічні напрямки розвитку, що передбачені у фінансовій стратегії, а також завдання та цілі, які вимагають об'єктивного оцінювання фінансового стану протягом певного періоду [33].

Оцінка основних економічних показників господарської діяльності сільськогосподарського підприємства є критично важливою для забезпечення його стійкості та ефективності. Перш за все, така оцінка визначає фінансову стабільність підприємства, допомагає розуміти його здатність генерувати прибуток та виробляти продукцію або послуги з конкурентоспроможною вартістю. Оцінка економічних показників також впливає на прийняття управлінських рішень та стратегічне планування. Вона надає керівництву інформацію про сильні та слабкі сторони підприємства, дозволяючи приймати обґрунтовані рішення для оптимізації виробництва, ресурсного використання та реалізації стратегічних завдань. Оцінка економічних показників визначає ефективність функціонування сільськогосподарського підприємства, сприяючи його стійкому розвитку та забезпечуючи конкурентоспроможність на ринку (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Основні економічні показники господарської діяльності
ПОСП «Перемога» 2020–2022 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+, –	%
1. Чистий дохід, тис. грн.	38373	64856	57504	19131	49,86
2. Валовий прибуток, тис. грн.	9760	28779	10229	469	4,81
3. Операційний прибуток, тис. грн.	6048	27045	7980	1932	31,94
4. Чистий прибуток, тис. грн.	5978	26885	7704	1726	28,87
5. Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	67	70	68	1	1,49
6. Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	24607	35150	49838	25231	102,54
7. Фондовіддача	2,69	2,99	2,04	-0,65	-24,16
8. Фондомісткість	0,37	0,33	0,49	0,12	32,43
9. Фондоозброєність, тис. грн./особу.	212,88	309,55	414,81	201,93	94,86
10. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,56	1,85	1,15	-0,41	-26,28
11. Продуктивність праці, тис. грн./особу.	572,73	926,51	845,65	272,92	47,65
12. Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	8416,67	9878,57	10927,70	2511,03	29,83
13. Рентабельність господарської діяльності, %	18,19	69,67	15,37	-2,82	x
14. Рентабельність активів підприємства, %	14,91	46,16	9,68	-5,23	x
15. Рентабельність власного капіталу, %	15,24	48,30	10,58	-4,66	x

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Аналізуючи показники фінансової діяльності підприємства за період з 2020 по 2022 роки, можна визначити кілька ключових тенденцій. Чистий дохід від реалізації продукції в 2022 році зріс на 49,86% або на 19131 тис. грн що вказує на стабільний фінансовий розвиток. Валовий прибуток також збільшився на 4,81% або на 469 тис. грн, що свідчить про ефективне управління виробничими витратами та високий рівень рентабельності, хоча якщо порівнювати з 2021 роком, то показник був більшим на 19019 тис. грн або на 195%, порівняно з 2020 роком. Операційний прибуток в 2022 році зріс на 31,94%, а чистий прибуток - на 28,87%, що свідчить про вдале фінансове управління та підтверджує ефективність операційної діяльності підприємства. Рентабельність господарської діяльності, активів та власного капіталу зазнали зменшення у 2022 році, це може бути обумовлено такими факторами, як зростання цін на матеріальні ресурси та енергоносії, що призвело до підвищення собівартості продукції, а також зміни в

економічній ситуації в Україні, які пов'язані з війною. Середньооблікова чисельність працівників залишилася стабільною, але середньомісячна заробітна плата зросла на 29,83%. Це може свідчити про покращення умов праці та соціальних гарантій. Фондовіддача та фондомісткість відобразили зміни у 2022 році, що може вказувати на ефективність управління фінансами та активами. Коефіцієнт оборотності оборотних активів зменшився на 26,28%, що може свідчити про певні труднощі у забезпеченні ефективної оборотності майна підприємства. Загалом, протягом 2022 року підприємство досягло позитивних результатів у багатьох аспектах своєї діяльності, що свідчить про ефективне управління підприємством та його здатність до розвитку.

Позитивні фінансові показники є ключовим елементом, що гарантує успішне функціонування сільськогосподарських підприємств. Саме ці результати виступають визначальною економічною категорією та основним показником ефективності роботи підприємства. Успішні фінансові показники свідчать не лише про фінансову стабільність підприємства, але й про його здатність до здійснення результативної господарської діяльності. Вони відображають здатність підприємства генерувати прибуток, забезпечуючи таким чином його життєздатність та конкурентоспроможність на ринку. Такі фінансові досягнення служать важливим критерієм оцінки ефективності стратегій управління, що визначають розвиток підприємства в довгостроковій перспективі (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка показників формування фінансових результатів підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022		
				+, -	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	38373	64856	57504	19131	49,86
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	28613	36077	47275	18662	65,22
Валовий: прибуток (збиток)	9760	28779	10229	469	4,81
Інші операційні доходи	381	531	-	-381	-100,00
Адміністративні витрати	1260	1282	1366	106	8,41
Витрати на збут	209	234	7	-202	-96,65
Інші операційні витрати	2624	749	876	-1748	-66,62

Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	6048	27045	7980	1932	31,94
Інші фінансові доходи	71	77	107	36	50,70
Інші доходи	10	11	225	215	2150,00
Фінансові витрати	16	87	315	299	1868,75
Інші витрати	135	161	293	158	117,04
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	5978	26885	7704	1726	28,87
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	5978	26885	7704	1726	28,87

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

За даними, наведеними в таблиці, можна зробити такі висновки, що чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2022 році зріс на 49,86% порівняно з 2020 роком. Це відбулося внаслідок зростання цін на сільськогосподарську продукцію на внутрішньому і зовнішньому ринках. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) у 2022 році зросла на 65,22% порівняно з 2020 роком. Це відбулося внаслідок зростання цін на енергоносії, добрива та інші ресурси, необхідні для виробництва сільськогосподарської продукції. Щодо валового прибутку, то у 2022 році він зріс на 4,81% порівняно з 2020 роком. Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток) у 2022 році зріс на 31,94% порівняно з 2020 роком. Це відбулося внаслідок зростання валового прибутку та зниження витрат на збут.

Загалом, зростання чистого прибутку у 2022 році позитивно вплинуло на фінансове становище підприємства. Це дозволило підприємству збільшити обсяги інвестицій у виробництво, покращити умови праці працівників та підвищити рівень соціальних гарантій для них. Зростання собівартості реалізованої продукції негативно вплинуло на фінансове становище підприємства. Це призвело до зниження рівня рентабельності виробництва.

У сучасних умовах економічної діяльності підприємства активно працюють над максимізацією своїх доходів, що є ключовим чинником для їхнього сталого розвитку та надання соціальних гарантій працівникам. Стратегії зменшення та оптимізації витрат сприяють не лише збільшенню прибутку, але й ефективній організації трудового процесу. Важливим аспектом є врахування особливостей організаційного та технологічного рівня підприємства, якості використовуваної

сировини, кваліфікації працівників та їхньої відповідної оплати праці, оскільки ці фактори визначають структуру витрат. Оптимальна структура витрат сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, тому проведення аналізу динаміки показників ресурсного споживання на основі структуризації витрат є необхідним етапом в управлінні ефективністю ресурсним потенціалом (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка та структура операційних витрат підприємства

Показники	Роки						Відхилення		
	2020		2021		2022		2022 р. до 2020 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Матеріальні затрати	22739	56,54	25311	54,10	37475	61,03	14736	64,80	4,49
Витрати на оплату праці	6767	16,83	8298	17,74	8917	14,52	2150	31,77	-2,31
Відрахування на соціальні заходи	1475	3,67	1816	3,88	1923	3,13	448	30,37	-0,54
Амортизація	2470	6,14	3283	7,02	4906	7,99	2436	98,62	1,85
Інші операційні витрати	6765	16,82	8076	17,26	8184	13,33	1419	20,98	-3,49
Разом	40216	100,0	46784	100,0	61405	100,0	21189	52,69	0,00

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Наведені дані показують, що у 2022 році спостерігалось зростання операційних витрат підприємства на 52,69%, або на 21189 тис. грн. Це відбулося внаслідок таких факторів, як зростання цін на матеріальні ресурси. У 2022 році ціни на основні матеріальні ресурси, які використовує підприємство, такі як паливо, добрива, засоби захисту рослин, зазнали зростання. Це призвело до зростання матеріальних затрат підприємства. Зростання витрат на оплату праці та відрахування на соціальні заходи підприємства теж вплинули на зростання операційних витрат. Щодо зростання амортизаційних відрахувань, то у 2022 році підприємство збільшило обсяги виробництва, що призвело до зростання амортизаційних відрахувань. Зростання інших операційних витрат спричинено тим, що у 2022 році підприємство збільшило витрати на транспортування, ремонт, утримання основних засобів та інші операційні витрати. Загалом, зростання операційних витрат негативно вплинуло на фінансовий стан підприємства. Це призвело до зниження прибутку від операційної діяльності та чистого прибутку.

Фінансовий стан підприємства суттєво визначається обсягом активів та їх структурою. Протягом функціонування підприємства величина активів та їх структура постійно змінюються. Аналіз динаміки майна надає інформацію про відносний та абсолютний приріст або зменшення активів. Дослідження структури майна з урахуванням питомої ваги окремих його видів у загальній сукупності відкриває можливості для оптимізації фінансової, виробничої та інвестиційної діяльності, впливаючи на швидкість оборотності майнових активів (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Характеристика активів та зобов'язань
підприємства за балансом

Показники	На 31.12.2020		На 31.12.2021		На 31.12.2022		Відхилення 2022 р. до 2020 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	Пункт стукт.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Активи									
Необоротні активи	15734	36,8	30459	41,3	29113	34,0	13379	85,0	-2,8
Оборотні активи	27025	63,2	43275	58,7	56400	66,0	29375	108,7	2,8
Разом	42759	100,0	73734	100,0	85513	100,0	42754	100,0	0,0

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Зобов'язання									
Власний капітал	42215	98,7	69100	93,7	76527	89,5	34312	81,3	-9,2
Залучений капітал:	544	1,3	4634	6,3	8986	10,5	8442	1551,8	9,2
- довгострокові кредити банків	-	-	-	-	5739	6,7	5739	100,0	6,7
- короткострокові кредити банків	-	-	4085	5,5	2322	2,7	2322	100,0	2,7
- кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги	78	0,2	291	0,4	241	0,3	163	209,0	0,1
- поточні зобов'язання за розрахунками з бюджетом	284	0,7	37	0,1	94	0,1	-190	-66,9	-0,6
- поточні зобов'язання за розрахунками з оплати праці	140	0,3	184	0,2	434	0,5	294	210,0	0,2

- інші поточні зобов'язання	20	0,0	7	0,0	44	0,1	24	120,0	0,0
- поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	22	0,1	30	0,0	112	0,1	90	409,1	0,1
Разом	42759	100,0	73734	100,0	85513	100,0	42754	100,0	0,0

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Наведені дані показують, що у 2022 році спостерігалось значне зростання вартості активів сільськогосподарського підприємства. Вартість необоротних активів зростає на 85%, а оборотних активів на 108,7%. Це відбулося через те що у 2022 році ціни на основні засоби та запаси, необхідні для сільськогосподарського виробництва, зазнали зростання, що в свою чергу призвело до зростання вартості необоротних та оборотних активів підприємства. Також у 2022 році підприємство провело значні інвестиції в основні засоби, що також призвело до зростання вартості необоротних активів. Загалом зростання вартості активів позитивно вплинуло на фінансовий стан підприємства. Підприємство стало більш спроможним здійснювати свою діяльність та розвиватися.

Через зростання вартості активів збільшилася частка залученого капіталу в структурі капіталу підприємства. У 2022 році частка залученого капіталу становила 10,5%, а частка власного капіталу 89,5%. Це відбулося внаслідок того, що у 2022 році підприємство отримало кредити на фінансування інвестицій в основні засоби, що в свою чергу призвело до збільшення залученого капіталу. Збільшення частки залученого капіталу може негативно вплинути на фінансову стійкість підприємства. Підприємство може стати більш залежним від кредиторів і мати більшу фінансову відповідальність.

У цілому, динаміка активів та капіталу сільськогосподарського підприємства у 2022 році є позитивною. Підприємство стало більш спроможним здійснювати свою діяльність та розвиватися. Однак, зростання частки залученого капіталу може негативно вплинути на фінансову стійкість підприємства.

Отже, ПОСП «Перемога» є підприємством, що стабільно розвивається, нарощуючи потужності та обсяги господарювання. Водночас, у 2022 р. спостерігаються негативні тенденції до погіршення показників діяльності, порівняно з 2021 р., що обумовлено загостренням кризових чинників внаслідок військових дій на території України.

2.3. Оцінка системи управління ресурсним потенціалом підприємства

Ефективне функціонування сучасного підприємства ґрунтується на належному рівні ресурсного потенціалу, який визначається не лише його обсягом, але й якісними та кількісними характеристиками. Ці характеристики відображають склад системи ресурсів та механізм управління ними. Реалізація потенціалу, як поточного, так і потенційного, безпосередньо впливає на досягнення оперативних, тактичних та стратегічних цілей підприємства. З цієї причини належна оцінка та визначення якості ресурсного потенціалу стають об'єктивною необхідністю.

Під час оцінки системи використання ресурсного потенціалу важливою характеристикою вважається його вагомість у досягненні вартісних результативних показників. Це означає, що ресурси повинні бути ефективно використані з урахуванням їхнього внеску в досягнення стратегічних цілей підприємства. Тільки такий підхід гарантує оптимальне використання ресурсного потенціалу та сприяє стійкому розвитку підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища.

В умовах сучасного бізнес-середовища ключовим фактором для успішного функціонування підприємства та ефективного використання його ресурсів є рівень стійкості його фінансового стану. Фінансова стійкість виступає важливою передумовою для генерації чинників, спрямованих на позитивні кількісні та якісні зміни, які необхідні для повноцінного функціонування у сучасний період та для розвитку виробничого потенціалу у майбутньому. Таким чином, забезпечення фінансової стійкості підприємства стає одним із стратегічних пріоритетів в умовах ринкових відносин (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Показники оцінки ліквідності та фінансової стійкості

№	Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
		2020	2021	2022	+, -	%
Показники ліквідності						
1.	Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності)	49,67	9,34	17,37	-32,31	-65,04
2.	Коефіцієнт швидкої ліквідності	7,92	1,33	5,15	-2,78	-35,12
3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,32	0,08	2,47	1,15	87,19
4.	Робочий капітал, тис. грн.	26481	38641	53153	26672,0	100,72
Показники фінансової стійкості						
1.	Коефіцієнт автономії	0,99	0,94	0,89	-0,1	-9,6
2.	Коефіцієнт фінансової залежності	1,01	1,07	1,11	0,1	9,41
3.	Коефіцієнт фінансової стабільності	77,6	14,91	8,52	-69,08	-89,03
4.	Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,98	0,89	0,84	-0,14	-14,22
5.	Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0,63	0,56	0,69	0,06	10,25

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Наведені показники оцінки ліквідності та фінансової стійкості сільськогосподарського підприємства свідчать про те, що у 2022 році відбулися значні зміни у фінансовому стані підприємства. Коефіцієнт покриття, який характеризує здатність підприємства виконати всі свої короткострокові зобов'язання, знизився на 65,04%. Це означає, що підприємство стало менш здатним виконати свої короткострокові зобов'язання за рахунок поточних активів. Коефіцієнт швидкої ліквідності знизився на 35,12%, тобто підприємство стало менш здатним виконати свої короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних поточних активів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс на 87,19%, тобто підприємство стало більш здатним виконати свої найближчі короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів. Робочий капітал, який характеризує величину власних оборотних коштів підприємства, зазнав зростання на 100,72%, тобто підприємство збільшило власні оборотні

кошти, що є позитивним моментом. Коефіцієнт автономії, який характеризує ступінь фінансової незалежності підприємства, зазнав зменшення на 9,6%, тобто підприємство стало більш залежним від зовнішніх джерел фінансування. Загалом спостерігається тенденція до незначного погіршення показників у 2022 році порівняно з 2020 роком. Водночас, підприємство характеризується високим рівнем ліквідності та фінансової стійкості, що свідчить про ефективність використання його фінансових ресурсів.

Для забезпечення стійкого економічного зростання та уникнення кризових явищ у виробничо-фінансовій діяльності в умовах економічної нестабільності та конкуренції, важливим аспектом є розвиток ділової активності підприємства. Поняття ділової активності охоплює різні аспекти роботи підприємства та спрямоване на мінімізацію ризиків та оптимізацію використання ресурсів (табл. 2.11). В цілому показники ділової активності характеризують ефективність використання ресурсів підприємства з позиції визначення та забезпечення їх доходності.

Аналізуючи динаміку показників ділової активності, можна побачити, що коефіцієнт оборотності активів у 2022 році порівняно з 2020 роком зазнав зменшення на 0,24 пункти, це вказує на меншу ефективність використання активів для генерації прибутку, тобто зменшення швидкості переходу активів зі стадії виробничих запасів у готову продукцію, та швидкість перетворення продукції у безпосередньо грошову форму.

Таблиця 2.11

Динаміка показників ділової активності підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р +,-
	2020	2021	2022	
1.Коефіцієнт оборотності активів	0,96	1,11	0,72	-0,24
2.Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	1,56	1,85	1,15	-0,41
3.Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	17,81	13,85	7,96	-9,85
4.Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	268,34	351,52	216,18	-52,16
5.Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	1,45	1,30	1,32	-0,13

6.Коефіцієнт оборотності основних засобів	2,69	2,99	2,04	-0,65
7.Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,98	0,96	0,91	-0,07

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Коефіцієнт оборотності оборотних засобів, теж зазнав зниження, це свідчить про можливі проблеми в управлінні оборотними засобами, що потребує уваги. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зазнав суттєвого зменшення, це може вказувати на складнощі у взаємодії з кредиторами. Зменшення у звітному році на 0,13 пункти коефіцієнту оборотності матеріальних запасів свідчить про відносне збільшення виробничих запасів і незавершеного виробництва. Щодо коефіцієнту оборотності власного капіталу, то його незначне зниження свідчить про вплив змін в структурі фінансування.

Оцінка динаміки показників ділової активності підприємства вказує на необхідність удосконалення стратегій управління ресурсами та оптимізації фінансових процесів. Зростання ефективності використання активів та оптимізація оборотних засобів можуть позитивно позначитися на фінансовому стані підприємства, сприяючи його стійкому розвитку в умовах конкурентного середовища.

Ефективне функціонування сільськогосподарського підприємства безсумнівно залежить від належного забезпечення необхідними трудовими ресурсами, а також від раціонального їх використання та високого рівня продуктивності праці. Ключове значення має не лише кількість працівників, але і їхні кваліфікації, організація робочих процесів та відповідність вимогам сучасних технологій. Оцінка використання трудових ресурсів стає необхідною складовою успішного управління сільськогосподарським підприємством. Цей процес дозволяє виявити можливі недоліки у роботі, визначити причини ефективності або неефективності працівників та внутрішні резерви для економії трудовитрат. Стратегічне управління трудовими ресурсами, врахування сучасних технологій та підтримка навчання та розвитку персоналу є важливими факторами, спрямованими на підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Динаміка показників ефективності використання трудових ресурсів

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+/-	%
Обсяг виготовленої продукції, тис.грн	38373	64856	57504	19131	49,86
Середньооблікова чисельність робітників, осіб	67	70	68	1	1,49
Коефіцієнт плинності кадрів	0,19	0,14	0,16	-0,03	-15,79
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,81	0,86	0,84	0,03	3,70
Середньорічна заробітна плата 1 працівника, тис. грн	101000	118543	131132	30132	29,83
Продуктивність праці, тис. грн. / ос.	572,73	926,51	845,65	272,92	47,65
Продуктивність основного капіталу	2,69	2,99	2,04	-0,65	-24,16
Капіталоозброєність, тис. грн.	212,88	309,55	414,81	201,93	94,86

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Проведений аналіз даних свідчить про неоднозначні тенденції в діяльності підприємства. З одного боку, спостерігається позитивна динаміка обсягу виготовленої продукції, що є результатом зростання продуктивності праці. Продуктивність праці зросла на 47,65%, що означає, що кожний працівник виробив більше продукції. Це відбулося за рахунок підвищення кваліфікації працівників, впровадження нових технологій та вдосконалення організації виробництва. З іншого боку, спостерігається зниження продуктивності основного капіталу, адже продуктивність основного капіталу знизилася на 24,16%, що означає, що на одиницю основного капіталу виробляється менше продукції. Це може бути обумовлено такими факторами, як зростанням вартості основних засобів, що не було компенсовано зростанням обсягу виробництва, зниженням якості основних засобів, що призвело до їхнього більш швидкого зносу, зниженням ефективності використання основних засобів. Капіталоозброєність зросла на 75,4%, що означає, що на одного працівника припадає більше основного

капіталу. В цілому, можна зробити висновок, що підприємство досягло певних успіхів у підвищенні продуктивності праці, але при цьому спостерігається зниження ефективності використання основного капіталу.

Одним з ключових природних ресурсів, вирішальних для успішного функціонування підприємства, є сільськогосподарські землі. Оптимальне використання цих земель пов'язане із збалансованістю між вирішенням соціально-економічних викликів та їхнім збереженням та охороною. Враховуючи, що земельні ресурси виступають основним засобом виробництва і є необхідним елементом у процесі вирощування сільськогосподарської продукції, доцільно розглянути загальну характеристику земельного фонду та ефективність його використання (табл. 2.12).

Протягом досліджуваних років відбулися незначні зміни у показниках динаміки та структури земельних ресурсів підприємства. Загальна площа сільськогосподарських угідь зазнала зростання у 2022 році, порівняно з 2020 роком на 50 га, що склало 2012 га загальної площі. У структурі цих угідь рілля залишалося найбільш великим компонентом, а кількість багаторічних насаджень та інших земель зазнала лише невеликих змін. Коефіцієнт розораності залишався практично незмінним, свідчаючи про сталість використання земельних ресурсів. Кількість робітників збільшилася незначно, але це не призвело до значних змін у навантаженні сільськогосподарських угідь на одного працівника. Навантаження сільськогосподарських угідь на одного працівника також залишалося стабільним, збільшившись незначно.

Таблиця 2.12

Динаміка та структура земельних ресурсів підприємства

Показник	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+, -	%
Площа сільськогосподарських угідь, га	1962	2012	2012	50	2,55
у тому числі:	1882	1920	1920	38	2,02
- рілля	31	31	31	0	0,0
- багаторічні насадження	10	12	12	2	20,0
- інші землі	0,96	0,95	0,95	0,01	-1,04
Коефіцієнт розораності					

Кількість робітників, осіб	67	70	68	1	1,49
у тому числі:	35	35	35	0	0,0
- у рослинництві	32	35	33	1	3,13
- у тваринництві	56,1	57,5	57,5	1,4	2,5
Навантаження сільськогосподарських угідь на 1 працівника, га	261	411	351	90	34,48
Поголів'я ВРХ, голів					

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Поголів'я ВРХ показало збільшення на 34,48%, що може свідчити про розвиток тваринницького сектору. У цілому, сільськогосподарське підприємство вказує на стабільність у використанні земельних ресурсів та певний розвиток у секторі тваринництва, але зміни є невеликими.

Важливий аспект управління аграрним підприємством полягає в систематичній оцінці урожайності сільськогосподарських культур. Це дозволяє визначити ефективність використання земельних ресурсів та виявити можливості для оптимізації вирощування. Урожайність грає визначальну роль у формуванні валового збору та, відповідно, валової продукції підприємства. Тому, доцільним є проведення оцінки ефективності вирощування сільськогосподарських культур на підприємстві (табл. 2.13).

Аналіз показників урожайності сільськогосподарських культур на ПОСП «Перемога» за 2020-2022 роки вказує на різноманітні тенденції в вирощуванні різних культур.

Таблиця 2.13

Оцінка ефективності вирощування сільськогосподарських культур ПОСП «Перемога»

Показники	Одиниці виміру	Роки		
		2020	2021	2022
1	2	3	4	5
Площа с.-г. угідь	га	1962	2012	2012
Валовий збір	т	5345	6426	5866
Урожайність, з них:	ц/га	45	48	45
- пшениця озима	ц/га	103	80	90
- кукурудза	ц/га	30	62	36
- ячмінь озимий	ц/га	26	43	25
- жито озиме	ц/га	31	51	24
- овес	ц/га	13	15	11
- гречка	ц/га			

- віка	ц/га	35	34	22
- рапс озимий	ц/га	26	33	18
- соя	ц/га	34	26	24
- соняшник	ц/га	20	30	23
Валова продукція	тис. грн	38360	64841	57491
Продукція тваринництва	тис. грн	8495	14347	10538
Продукція рослинництва	тис. грн	29865	50494	46953
Валова продукція на 1 особу	тис. грн	572,5	926,3	845,46
Валова продукція на 100 га с.-г. угідь	тис. грн	1955,2	3222,7	2857,4

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Загалом, валова продукція значно зросла, досягнувши показника 57 491 тис. грн у 2022 році, порівняно з 2020 роком у якому він становив 38360 тис. грн. Значний внесок у валовий збір робить продукція обох секторів господарства - тваринництва та рослинництва. Виділення достатньої уваги на покращення технологій вирощування рослин, а також догляд за тваринами, може бути одним із чинників, які сприяють позитивним змінам у сільськогосподарському виробництві. Порівняно з попередніми роками, у 2022 році спостерігається незначне зменшення урожайності культур, на це могло вплинути ряд таких факторів, як несприятливі погодні умови, адже у першій половині року спостерігалася холодна весна з заморозками, що призвело до часткової загибелі посівів ранніх культур, також через повномасштабне вторгнення був ускладнений доступ до посівних матеріалів, добрив та інших ресурсів.

В сучасних умовах господарювання сільськогосподарські підприємства стикаються з низкою викликів та проблем, які можуть суттєво впливати на їхню продуктивність та ефективність. У зв'язку з динамічними змінами в економічному оточенні, кліматичними факторами, технологічними інноваціями та іншими аспектами господарської діяльності, виявлення та розуміння цих проблем є важливим завданням для досягнення успішної та стійкої діяльності.

Для систематизації та аналізу цих викликів в сфері сільського господарства застосовується інструмент, відомий як «дерево проблем». Цей метод дозволяє розглядати сільськогосподарське підприємство як систему, в якій різні чинники та

фактори взаємодіють та впливають на його функціонування. Шляхом аналізу цих взаємодій можна з'ясувати причини виникнення проблем та розробити стратегії для їхнього вирішення.

У даному контексті дерево проблем виступає ефективним інструментом для ідентифікації основних викликів, з якими стикається сільськогосподарське підприємство, та визначення ключових областей для подальшого аналізу та вдосконалення (рис. 2.2).

Проведений аналіз на підприємстві дав змогу виділити таку ключову проблему, як неефективне управління ресурсним потенціалом господарства. Ця проблема проявляється в ряді негативних наслідків, таких як: зниження фондівіддачі; зростання собівартості продукції; зменшення прибутку; зниження конкурентоспроможності на ринку.

На неефективне управління ресурсним потенціалом господарства впливає ряд проблем, які можна розділити на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх проблем можна віднести:

- нестабільність цін на сільськогосподарську продукцію через сезонність.

Ця проблема пов'язана з тим, що ціни на сільськогосподарську продукцію зазвичай коливаються впродовж року. Це може призвести до фінансових втрат для господарства, якщо воно не буде правильно планувати свою діяльність;

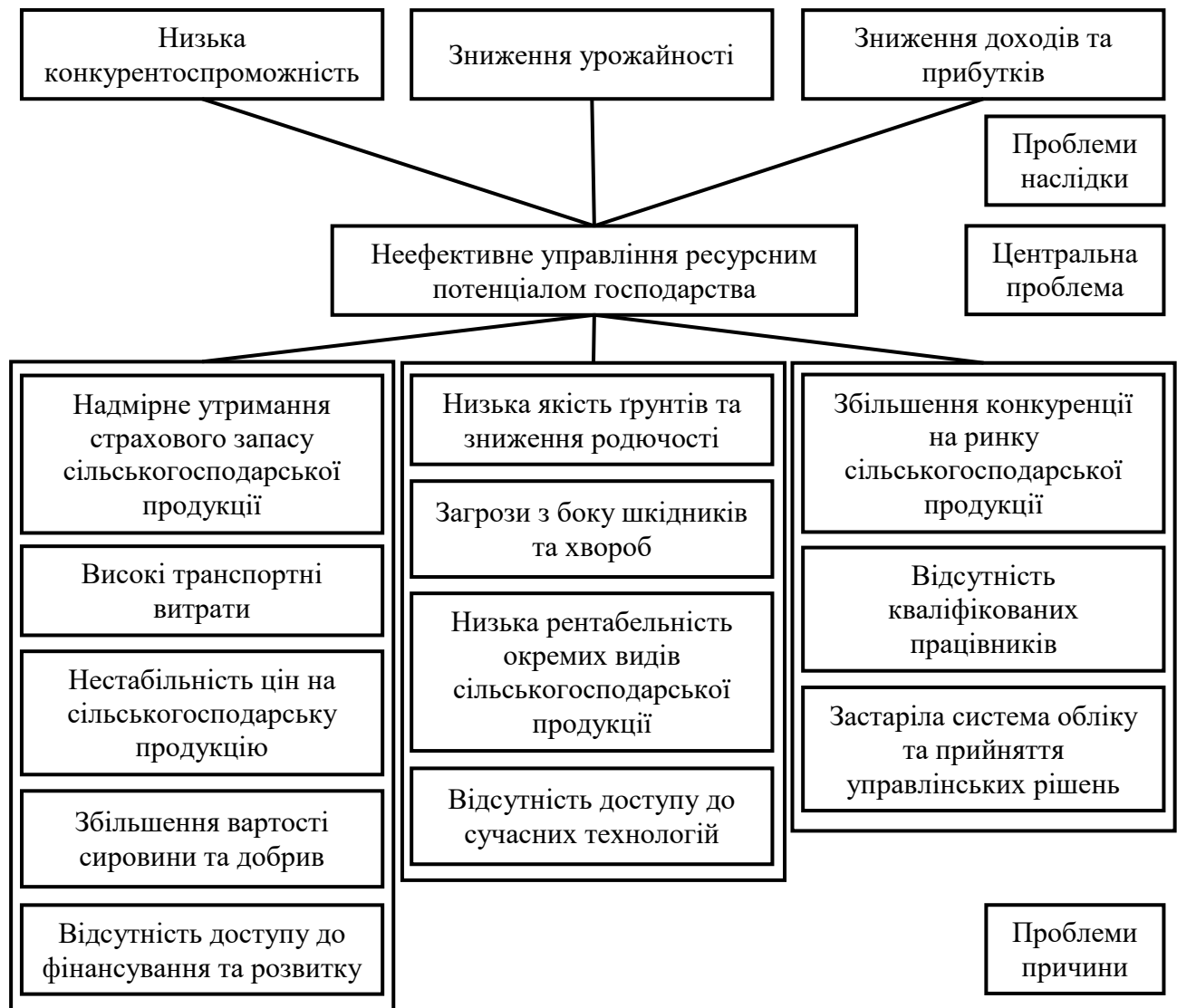


Рис. 2.2 Дерево проблем ПОСП «Перемога»

Джерело: власна розробка автора.

- збільшення вартості сировини та добрив. Ця проблема пов'язана з загальним зростанням цін на сировину та енергоносії. Це може призвести до підвищення собівартості продукції та зниження прибутку господарства;

- збільшення конкуренції на ринку сільськогосподарської продукції. Ця проблема пов'язана з тим, що кількість виробників сільськогосподарської продукції в світі постійно зростає. Це може призвести до зниження цін на сільськогосподарську продукцію та зменшення прибутку господарства.

До внутрішніх проблем можна віднести:

- надмірне утримання страхового запасу сільськогосподарської продукції. Це пов'язано з нестабільним ринком сільськогосподарської продукції, коли ціни

можуть різко змінюватися. Однак надмірне утримання страхового запасу призводить до заморожування коштів, які могли б бути використані більш ефективно;

- високі транспортні витрати. Ця проблема може бути пов'язана з недостатньою розвиненістю транспортної інфраструктури в регіоні, де розташоване господарство;

- застаріла система обліку та управління. Ця проблема може призвести до неточностей у плануванні та контролі діяльності господарства;

- низька якість ґрунтів та зниження родючості. Ця проблема може бути пов'язана з неправильним використанням ґрунтів, забрудненням навколишнього середовища та іншими факторами;

- загрози з боку шкідників та хвороб рослин. Ця проблема може призвести до зниження врожайності та якості сільськогосподарської продукції;

- низька рентабельність окремих видів сільськогосподарської продукції. Ця проблема може бути пов'язана з низьким попитом на ці види продукції або високими витратами на їх виробництво;

- відсутність кваліфікованих працівників. Ця проблема може призвести до зниження продуктивності праці та якості продукції;

- відсутність доступу до сучасних технологій. Ця проблема може призвести до зниження ефективності виробництва та конкурентоспроможності господарства;

- відсутність доступу до фінансування для розвитку господарства. Ця проблема може призвести до обмеження можливостей господарства щодо впровадження нових технологій, модернізації виробництва та підвищення ефективності діяльності.

Таким чином, неефективне управління ресурсним потенціалом господарства є наслідком комплексу проблем, які мають різні причини. Для вирішення цієї проблеми необхідно усунути основні причини, які її спричиняють. Для цього необхідно розробити та реалізувати комплекс заходів, які будуть спрямовані на вирішення як зовнішніх, так і внутрішніх проблем.

Висновки до розділу 2

Сільське господарство України визначається як ключова галузь, що відіграє важливу роль у національній економіці та забезпечує ряд суттєвих функцій. Забезпечення продовольчої безпеки, формування валового внутрішнього продукту, надання робочих місць та постачання сировини для промисловості визначають високий ступінь важливості цієї галузі. Україна, як один із найбільших виробників сільськогосподарської продукції у світі, є віддзеркаленням великої різноманітності виробництва, включаючи зернові, олійні культури, цукрові буряки та інші культури. Значна частина експорту України пов'язана із сільськогосподарською продукцією, що свідчить про важливість галузі на міжнародному ринку. Зайнятість у сільському господарстві створює стійке джерело доходу для сільського населення та відіграє ключову роль у забезпеченні робочими місцями. Однак, разом із тим, існують певні виклики та труднощі, такі як фізична праця, нерегулярні робочі години та сезонність виробництва.

У 2022 році ПОСП «Перемога» продемонструвало позитивні тенденції у своїй фінансовій діяльності. Значне зростання чистого доходу від реалізації продукції на фоні підвищення цін на сільськогосподарську продукцію сприяло стабільному фінансовому розвитку підприємства. Однак важливо враховувати, що збільшення собівартості реалізованої продукції та певні зміни в економічній ситуації в Україні вплинули на рентабельність виробництва. Підприємство продовжує вирощування зернових культур та розвиток тваринництва, спираючись на лінійну організаційну структуру, яка сприяє ефективному управлінню та швидкому прийняттю рішень. Важливо відзначити, що підприємство визначає свої пріоритети відповідно до стратегії, ринкових умов та особливостей регіону. Зміни у фінансових показниках також відображають певні труднощі, такі як зростання цін на виробничі ресурси. Важливим аспектом є збереження стабільної

чисельності працівників та зростання їхнього середньомісячного доходу, що може свідчити про покращення умов праці.

На підприємстві ПОСП «Перемога» спостерігаються як позитивні, так і негативні тенденції в різних аспектах його функціонування. З позитивних аспектів слід відзначити зростання валової продукції, що свідчить про певні успіхи у виробництві та управлінні ресурсами. Підприємство також покращило продуктивність праці, що може бути результатом впровадження нових технологій та підвищення кваліфікації працівників. Однак важливо відзначити негативні моменти. Зменшення оборотності активів та кредиторської заборгованості може вказувати на можливі труднощі у взаємодії з кредиторами та меншу ефективність управління оборотними активами. Також помітне зменшення фінансової незалежності, яке свідчить про більшу залежність від зовнішніх джерел фінансування, може бути покликане ускладненням внутрішніх фінансових процесів. Однією з ключових проблем визначено неефективне управління ресурсним потенціалом господарства, що веде до зменшення обсягів виробництва, збільшення собівартості продукції та зниження конкурентоспроможності. Отже, для подолання цих труднощів необхідно розробити та впровадити комплекс заходів, спрямованих на покращення управлінської діяльності, оптимізацію фінансових процесів та підвищення ефективності використання ресурсів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПОСП «ПЕРЕМОГА»

3.1. Організаційно-методичні засади підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства

Стратегічне управління ресурсним потенціалом підприємства представляє собою складний процес, в основі якого лежить прийняття ключових рішень, спрямованих на ефективну організацію діяльності підприємства та досягнення конкурентних переваг. Цей підхід акцентує увагу на постійному формуванні ефективних комбінацій різних видів ресурсів, які знаходяться в розпорядженні підприємства або можуть бути мобілізовані для господарської діяльності. Ключовим елементом є відповідність цих ресурсів змінам у зовнішньому середовищі.

Ресурсний потенціал розглядається як система взаємопов'язаних ресурсів, доступних підприємству або потенційно мобілізованих для досягнення його стратегічних цілей. Ця комбінація ресурсів повинна враховувати внутрішні потреби підприємства і взаємодіяти з змінами в зовнішньому середовищі. Це відображається в здатності підприємства не лише задовольняти внутрішні вимоги, але і адаптуватися до зовнішніх викликів та можливостей. Важливим аспектом є постійний моніторинг і оцінка ресурсного потенціалу в контексті стратегічних цілей. Цей підхід дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни в середовищі та використовувати свої ресурси для досягнення максимальної конкурентоспроможності та стійкості на ринку [42].

В умовах сучасної економіки ефективне управління ресурсним потенціалом підприємства є важливою умовою для його стійкого розвитку та

конкурентоспроможності. Цей процес складається з ряду управлінських циклів, кожен з яких включає в себе ряд самостійних операцій. Важливо визначити перелік цих операцій, оскільки методологічний підхід до управління ресурсним потенціалом базується на ідеї забезпечення достатніх ресурсів для життєзабезпечення та розвитку підприємства, а також на погодженості різних видів ресурсів.

Одним із основних принципів управління ресурсами є принцип достатності ресурсів, який передбачає необхідну кількість ресурсів для забезпечення нормального функціонування підприємства. Оптимізація структури ресурсів також відіграє ключову роль у досягненні ефективного управління, дозволяючи підприємству максимально використовувати свій потенціал. Принципи перспективності та комплексності використання ресурсів визначають не лише поточні, але й майбутні можливості розвитку підприємства.

Системність у процесі стратегічного управління ресурсним потенціалом підприємства є необхідною для врахування взаємозв'язків між різними видами ресурсів та їх вплив на стратегічні цілі. Такий підхід дозволяє підприємству адаптуватися до змін в економічному середовищі та максимально використовувати свій потенціал для досягнення успішних результатів [5].

Аграрні підприємства, функціонуючи в умовах системних криз, стикаються з інтенсивною конкуренцією на ринку сільськогосподарської продукції. Це вимагає від їхніх керівників оперативного реагування на суттєві зміни у зовнішньому середовищі та розробляти ефективні стратегії управління, спрямовані на досягнення оптимальних економічних результатів при мінімізації витрат.

Однією з ключових вимог є формування належного ресурсного забезпечення для виробництва конкурентоспроможної сільськогосподарської продукції. Процес відтворення ресурсного потенціалу аграрних підприємств базується на врахуванні екологічних аспектів сільськогосподарського виробництва.

Для ефективного вирішення поставленого завдання в сфері управління ресурсним потенціалом сільськогосподарського підприємств важливим є науково-практичний підхід, що базується на системі землеробства, відомій як сівозміна. Ця система є науково обґрунтованою та може бути адаптована відповідно до природних умов та ринкових вимог. Суть сівозміни полягає в послідовному змінюванні культур для вирощування впродовж років. Завдання полягає в тому, щоб планувати виробництво, визначаючи, які культури будуть вирощуватися, і при цьому дотримуватися послідовності, яка забезпечить сталість ресурсного потенціалу підприємства. Цей підхід визначає не лише види культур для конкретного сільськогосподарського виробництва, але і їхню оптимальну послідовність, що сприяє забезпеченню сталості та ефективного використання ресурсів. Така система дозволяє підприємствам адаптувати свої стратегії до змін природних та ринкових умов, забезпечуючи оптимальне використання ресурсного потенціалу в аграрному виробництві. Також, усе це вимагає компромісу між ресурсними та фінансовими вкладеннями для досягнення стійкості ресурсного потенціалу та економічної віддачі виробничої моделі сільськогосподарського підприємства. Цей підхід дозволяє забезпечити баланс між прибутковістю та відновленням ресурсів, що є важливим для ефективного управління в умовах нестабільного ринкового середовища [34].

Загалом, можна виділити такі ключові організаційно-методичні засади підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства, а саме:

- формування стратегії управління ресурсним потенціалом, тобто це ключовий елемент, який визначає основні напрями, цілі та завдання управління ресурсами. Вона має бути розроблена на основі загальної стратегії розвитку підприємства, враховуючи його місію, візію, цінності та стратегічні цілі. Вона включає в себе визначення ключових ресурсів, їх джерел, методів їх збору та використання, а також механізмів контролю та оцінки ефективності їх використання. Вона також може включати в себе стратегії збереження та розвитку ресурсів;

- організація управління ресурсним потенціалом, тобто це процес створення ефективної системи управління ресурсами. Даний захід включає в себе організаційну структуру управління, систему управління ресурсами, систему інформаційного забезпечення управління ресурсами та систему мотивації персоналу до ефективного використання ресурсів. Організація управління також визначає, хто відповідає за прийняття рішень щодо ресурсів, як ці рішення приймаються та як вони впроваджуються. Вона також включає в себе процеси планування, організації, координації та контролю ресурсів;

- впровадження методів і інструментів управління ресурсним потенціалом, тобто це включає в себе використання різних методів оцінки ресурсів, таких як аналіз вартості, аналіз ефективності, аналіз ризику тощо. Інструменти управління ресурсним потенціалом можуть включати в себе різні технології, такі як системи управління ресурсами, інформаційні системи, системи планування ресурсів підприємстві та інші. Ці методи та інструменти дозволяють підвищити продуктивність ресурсів, знизити витрати на ресурси та підвищити якість ресурсів. Вони також можуть включати в себе методики для визначення та використання невикористаних або недостатньо використаних ресурсів [27].

Управління ресурсним потенціалом сільськогосподарського підприємства є важливим аспектом його успішної діяльності. Ефективне управління ресурсами може значно підвищити продуктивність та прибутковість підприємства. Тому, варто виділити основні напрями підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства, а саме:

- формування оптимальної структури ресурсного потенціалу, це передбачає визначення ідентифікації ключових ресурсів, які необхідні для досягнення цілей підприємства, та їх оптимального розподілу. Оптимальна структура ресурсного потенціалу забезпечує ефективне використання ресурсів і досягнення поставлених цілей, це також включає в себе розробку стратегій для збереження та розвитку цих ресурсів;

- підвищення ефективності використання ресурсів, це включає в себе застосування різних методів та технік для підвищення продуктивності ресурсів,

зниження витрат на ресурси та підвищення якості ресурсів. Це може включати в себе використання технологій для підвищення ефективності використання ресурсів, таких як автоматизація, оптимізація процесів, використання аналітики та інших інструментів для підвищення продуктивності;

- розвиток ресурсної бази підприємства, тобто це передбачає постійне оновлення ресурсів і підвищення їх якості, що також може включати в себе впровадження новітніх технологій, навчання та розвиток персоналу, інвестиції в нове обладнання та інфраструктуру, а також використання ефективних стратегій для збереження та розвитку ресурсів [4].

Ці напрями взаємопов'язані і взаємодоповнюють один одного, створюючи цілісну систему управління ресурсним потенціалом сільськогосподарського підприємства. Вони допомагають підприємству ефективно використовувати свої ресурси, досягати своїх цілей та підвищувати свою конкурентоспроможність.

Управління ресурсним потенціалом сільськогосподарського підприємства також включає в себе ряд методів та інструментів, які спрямовані на ефективне використання ресурсів, до них можна віднести:

- оцінку ресурсного потенціалу, яка включає в себе аналіз та оцінку наявних ресурсів підприємства. Це може включати в себе визначення кількості, якості та доступності ресурсів, а також виявлення можливих резервів для їх підвищення. Оцінка ресурсного потенціалу допомагає підприємству розуміти свої сильні сторони та слабкі місця та визначати пріоритети в управлінні ресурсами;

- планування використання ресурсів, яке включає в себе розробку планів для використання ресурсів на основі їх оцінки та стратегії підприємства. Планування дозволяє підприємству забезпечити оптимальне використання ресурсів, збалансувати їх використання та забезпечити їх доступність, коли вони потрібні;

- контроль за використанням ресурсів, який включає в себе моніторинг та контроль за використанням ресурсів, що дозволяє підприємству відстежувати використання ресурсів, виявляти відхилення від плану та вживати заходів для їх

корекції. Контроль за використанням ресурсів також допомагає підприємству виявляти та усувати економічно необґрунтовані витрати ресурсів;

- управління витратами ресурсів, що включає в себе розробку та впровадження стратегій для зниження витрат на ресурси, це може включати в себе оптимізацію процесів, впровадження енергоефективних технологій, зменшення відходів та інше. Управління витратами на ресурси допомагає підприємству знизити свої витрати та підвищити прибутковість;

- мотивація персоналу до ефективного використання ресурсів, що включає в себе розробку та впровадження системи мотивації, яка стимулює працівників до ефективного використання ресурсів, це може включати в себе встановлення цілей, надання відгуків, надання певних фінансових та нефінансових заохочень та інше. Мотивація персоналу до ефективного використання ресурсів допомагає підвищити продуктивність праці та ефективність використання ресурсів [60].

Забезпечення ефективного управління, раціонального використання та відтворення ресурсів аграрних підприємств є важливим завданням, але це можливо за гармонійної взаємодії наступних умов:

- економіко-соціальна доцільність співвідношення наявних на підприємстві видів ресурсів, тобто ресурси повинні бути розподілені таким чином, щоб вони максимально відповідали потребам підприємства і сприяли його розвитку, це включає в себе розумне планування та ефективне використання наявних на підприємстві ресурсів;

- застосування у процесі виробництва сільськогосподарської продукції прогресивних, екологічно безпечних та високопродуктивних технологій, а саме використання новітніх технологій та методів, які допомагають підвищити продуктивність та зменшити вплив на навколишнє середовище, це може включати в себе використання біотехнологій, прецизійного землеробства, ресурсозберігаючих технологій тощо;

- забезпечення процесів збільшення (розширення, примноження), відтворення та оновлення ресурсного потенціалу, тобто підприємство повинно

постійно прагнути до збільшення своїх ресурсів, щоб забезпечити своє довгострокове виживання та розвиток, це може включати в себе відновлення природних ресурсів, розширення матеріально-технічної бази, підвищення кваліфікації персоналу тощо [2].

Управління ресурсним потенціалом сільськогосподарського підприємства є важливим аспектом його успішної діяльності. Використання методів оцінки ресурсного потенціалу, планування використання ресурсів, контролю за використанням ресурсів, управління витратами на ресурси та мотивація персоналу дозволяє підприємству оптимізувати використання своїх ресурсів, підвищити продуктивність та прибутковість. Ці методи та інструменти створюють цілісну систему управління ресурсним потенціалом, яка сприяє досягненню цілей підприємства та його успішному розвитку.

3.2. Резерви підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу ПОСП «Перемога»

В сучасному світі, де ресурси обмежені, ключовим завданням для сільськогосподарських підприємств є вивчення та регулярний аналіз свого ресурсного потенціалу. Успішне вирішення цієї проблеми визначається ефективністю та раціональністю використання цих ресурсів, що, в свою чергу, може суттєво вплинути на майбутні перспективи підприємства. Цей підхід не лише дозволяє утримувати та зміцнювати позиції в конкурентному середовищі, але також відкриває нові можливості для виходу на перспективні ринки.

Оптимальне використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств стає ключовим фактором для сталого розвитку економіки сільського господарства. Це створює стабільність та забезпечує довгостроковий успіх, що, в свою чергу, слугує основою для зміцнення позицій на ринку. З урахуванням цього, підприємства повинні постійно шукати нові та інноваційні методи оптимізації використання своїх ресурсів, щоб залишатися

конкурентоспроможними та адаптованими до змін у сучасному господарському середовищі.

Сучасне сільськогосподарське підприємство є складною системою, яка функціонує в умовах постійної конкуренції та змінних ринкових умов. У таких умовах ефективне використання ресурсного потенціалу є одним із ключових факторів успіху. Тому, у процесі дослідження та аналізу функціонування ПОСП «Перемога» було виявлено ряд ключових проблем, які впливають на його ефективність та конкурентоспроможність. Ці проблеми виникають через різні причини, включаючи економічні, технологічні та екологічні фактори, та вимагають відповідних стратегій їх вирішення.

Отже, доцільним є створення таблиці, метою якої є надання систематизованого огляду виявлених проблем, їх можливих причин та рекомендованих шляхів вирішення. Вона включає як внутрішні проблеми, пов'язані з управлінням, ефективністю та технологіями, так і зовнішні виклики, такі як конкуренція, доступ до ринків та нестабільність цін. Використання такого інструменту як ця таблиця, може надати більш детальніший огляд ситуації, яка прослідковується на підприємстві і на основі чого можна розробити більш ефективні стратегії управління ресурсним потенціалом (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Основні проблеми та можливі шляхи їх вирішення на аграрному підприємстві
ПОСП «Перемога»

Проблема	Причина	Можливі шляхи вирішення
1	2	3
1. Надмірне утримання страхового запасу сільськогосподарської продукції.	Висока ризикованість сезонних збутових періодів.	Аналіз ринкових тенденцій та визначення оптимальних рівнів запасів для зменшення витрат на їх утримання.
2. Високі транспортні витрати.	Віддалене розташування складів, зростання цін на паливе, незадовільна якість дорожнього полотна.	Удосконалення транспортної логістики для ефективності каналів розподілу за маршрутами доставки; дослідження можливостей для переходу на більш паливоекономні види транспорту.
3. Низька якість ґрунтів та зниження	Надмірне або недостатнє використання агрохімікатів	Впровадження екологічних методів господарювання;

родючості.		використання добрив із збалансованим складом (дотримання сівозміни).
4. Недотримання сівозміни та зниження родючості.	Неправильне планування і ведення обробних ділянок.	Диференціація товарного асортименту за рахунок вирощування високорентабельних культур.
5. Збільшення конкуренції на ринку сільськогосподарської продукції.	Зростання кількості господарств та імпорту продуктів.	Вдосконалення якості продукції та її брендування; розробка маркетингових стратегій.
6. Загрози з боку шкідників та хвороб рослин.	Несистемний підхід до захисту рослин та недостатнє використання пестицидів.	Розробка планів із захисту рослин; використання біологічних методів боротьби зі шкідниками.
7. Нестабільність цін на	Варіабельність попиту та пропозиції на ринку.	Розробка договірних угод з покупцями; диверсифікація

Продовження табл. 3.1

1	2	3
сільськогосподарську продукцію.		виробництва для зменшення ризику.
8. Відсутність кваліфікованих працівників.	Відтік молодих кадрів у великі міста.	Організація навчальних курсів та стажувань; приваблення молодих фахівців у село.
9. Збільшення вартості сировини та добрив.	Зміни на ринку сировини та добрив, що призводять до зростання їх вартості.	Диверсифікація джерел постачання добрив; використання органічних альтернатив.
10. Низька рентабельність окремих видів сільськогосподарської продукції.	Збільшення витрат на виробництво певних культур або тварин.	Аналіз рентабельності культур і можливість їх заміни більш вигідними; удосконалення технологій вирощування.
11. Відсутність доступу до сучасних технологій.	Фінансові обмеження та недостатня освіченість з питань сучасних агротехнологій.	Пошук фінансової підтримки для придбання сучасного обладнання; організація навчальних програм для працівників.

Джерело: сформовано автором на основі проведених досліджень

Аналізуючи наведену таблицю, можна побачити, що сільськогосподарське підприємство стикається з широким спектром проблем, які впливають на його ефективне функціонування. Незважаючи на те, що кожна проблема має свої власні причини та можливі шляхи вирішення, багато з них мають спільні кореневі причини, такі як нестабільність ринку, відсутність кваліфікованих працівників, недостатнє використання сучасних технологій та обмеженість фінансових ресурсів.

Ці проблеми, безумовно, впливають на рентабельність виробництва та собівартість продукції, що робить підприємство менш конкурентоспроможним на

ринку. Крім того, вони можуть погіршити якість продукції, що може призвести до втрати довіри з боку основних споживачів.

Однак, попри виклики, що виникли, аналіз основних проблем також відкриває можливості для їх вирішення. Через аналіз причин проблем та розробку відповідних стратегій їх розв'язання, можна знайти шляхи для підвищення ефективності, зменшення витрат та покращення якості продукції. Враховуючи це, доцільно детальніше розглянути кожен причину, що вказана в таблиці, для розробки більш точних та ефективних стратегій їх вирішення.

Надмірне утримання страхового запасу сільськогосподарської продукції є однією з актуальних проблем для сільськогосподарського підприємства в умовах військових дій та нестабільних ринкових умов. Причинами цієї проблеми є: військові дії, які призвели до порушення логістичних ланцюгів і ускладнення експорту продукції. Це призвело до підвищення ризику нестачі попиту на продукцію і, як наслідок, до необхідності утримання більших запасів; нестабільність ринкового попиту також є фактором, що сприяє надмірному утриманню запасів. Це пов'язано з тим, що в умовах невизначеності ринкових умов підприємство не може точно прогнозувати обсяги продажів і, як наслідок, схильне до утримання більших запасів, щоб уникнути дефіциту продукції.

Можливі шляхи вирішення даної проблеми: аналіз ринкових тенденцій та визначення оптимальних рівнів запасів. Цей підхід передбачає ретельний аналіз ринкових умов, включаючи прогнозування попиту, цін і інших факторів, які можуть вплинути на обсяги продажів. На основі цього аналізу підприємство може визначити оптимальний рівень запасів, який буде достатнім для задоволення попиту, але не призведе до зайвих витрат на їх утримання; розширення ринків збуту, тобто пошук нових ринків збуту для продукції підприємства. Це допоможе зменшити ризик нестачі попиту і, як наслідок, необхідність утримання великих запасів; запровадження системи управління запасами, яка буде базуватися на використанні сучасних інформаційних технологій. Це дозволить здійснювати більш ефективний контроль над запасами і своєчасно реагувати на зміни ринкових умов.

Щодо високих транспортних витрат, то причинами цьому є: зростання вартості пального, що впливає на підвищення транспортних витрат. Це пов'язано з тим, що транспорт є одним з найбільш енергоємних видів діяльності; зростання цін на імпорту техніку та запчастини також сприяє підвищенню транспортних витрат. Причиною такої ситуації є те, що сільськогосподарське підприємство частково використовує імпорту техніку, яка дорожчає в умовах зростання цін на енергоносії та інші ресурси.

Можливими шляхами вирішення цієї проблеми є: удосконалення транспортної логістики, а саме оптимізація маршрутів доставки, використання більш економічних видів транспорту та інших заходів, які дозволяють зменшити транспортні витрати; також підприємство може налагодити співпрацю з логістичними компаніями, які допоможуть оптимізувати маршрути доставки, або запропонувати свої послуги в доставці.

Низька якість ґрунтів та зниження родючості є досить поширеною проблемою, з якою стикається більшість сільськогосподарських підприємств в Україні. Ця проблема пов'язана з низкою факторів, включаючи: неправильне використання агрохімікатів, адже надмірне або недостатнє використання добрив, пестицидів та інших агрохімікатів може призвести до порушення балансу поживних речовин у ґрунтах і, як наслідок, до зниження їх родючості; недотримання сівозміни, яка призводить до виснаження ґрунтів і розвитку шкідників та хвороб; ерозія ґрунтів, викликана вітром або водою, призводить до втрати родючої верхньої частини ґрунту.

До шляхів вирішення наведеної проблеми можна віднести: запровадження системи точного землеробства, що передбачає використання сучасних технологій для точного визначення потреб ґрунтів у поживних речовинах і мікроелементах. Це дозволяє уникнути надмірного або недостатнього використання агрохімікатів і, як наслідок, підвищити родючість ґрунтів; запровадження органічного землеробства, що передбачає використання природних методів для підвищення родючості ґрунтів, таких як внесення органічних добрив, затримання вологи в ґрунті та боротьба зі шкідниками та хворобами без використання хімічних

препаратів; розширення площ під багаторічними травами, адже багаторічні трави сприяють підвищенню родючості ґрунтів і зменшенню ерозії.

Збільшення конкуренції на ринку сільськогосподарської продукції є однією з ключових проблем для сільськогосподарських підприємств України. Ця проблема пов'язана з низкою факторів, включаючи: зростання кількості господарств, адже в останні роки в Україні спостерігається тенденція до зростання кількості господарств, що займаються сільськогосподарським виробництвом, що в свою чергу призвело до збільшення пропозиції сільськогосподарської продукції на ринку і, як наслідок, до зростання конкуренції; імпорт сільськогосподарської продукції. В останні роки в Україну збільшується імпорт сільськогосподарської продукції, особливо з країн ЄС. Це також негативно впливає на конкурентоспроможність українських сільськогосподарських підприємств.

Шляхами вирішення цієї проблеми є: розширення асортименту продукції, що передбачає виробництво нових видів продукції, які будуть більш конкурентоспроможними на ринку, тобто органічну продукцію або продукцію, яка відповідає певним стандартам якості; запровадження системи управління якістю, що передбачає виробництво продукції, яка відповідає найвищим стандартам якості; інвестування в інновації, тобто підприємство може підвищити свою конкурентоспроможність, інвестуючи в інновації, такі як нові технології, методи виробництва та сорти рослин; зміцнення позицій на внутрішньому ринку, тобто підприємство може підвищити свою конкурентоспроможність, зміцнюючи свої позиції на внутрішньому ринку, наприклад, за рахунок розвитку логістики, розширення каналів збуту та підвищення якості продукції.

Нестабільність цін на сільськогосподарську продукцію є вагомим проблемою, яка пов'язана з низкою факторів, включаючи: варіабельність попиту та пропозиції на ринку, адже попит на сільськогосподарську продукцію залежить від багатьох факторів, таких як економічна ситуація в країні, сезонні коливання, погодні умови та інші. Пропозиція сільськогосподарської продукції також може варіюватися в залежності від погодних умов, урожайності та інших факторів;

ризика, пов'язані з торгівлею сільськогосподарською продукцією, а саме зміна валютних курсів, ціни на транспортні послуги та інші.

Шляхами вирішення даної проблеми може бути: запровадження системи страхування цін на сільськогосподарську продукцію, тобто це передбачає страхування підприємства від збитків, які можуть бути викликані падінням цін на сільськогосподарську продукцію; розширення асортименту продукції, тобто це передбачає виробництво нових видів продукції, які будуть менш чутливими до коливань цін; запровадження системи управління ризиками, а саме розробку та впровадження заходів, які допоможуть підприємству мінімізувати ризики, пов'язані з торгівлею сільськогосподарською продукцією; взаємодія з іншими учасниками ринку, тобто підприємство може співпрацювати з іншими учасниками ринку, такими як переробні підприємства, торгові компанії та фінансові установи, щоб мінімізувати ризики, пов'язані з торгівлею сільськогосподарською продукцією.

Щодо відсутності кваліфікованих працівників на підприємстві, то ця проблема пов'язана з низкою факторів, включаючи: скорочення сільського населення, адже в останні роки в Україні спостерігається тенденція до скорочення сільського населення. Це пов'язано з відтоком молодих кадрів у міста, де є більше можливостей для кар'єрного зростання та матеріального добробуту; низька зарплата, адже заробітна плата в сільському господарстві значно нижча, ніж у інших галузях економіки. Це також є фактором, який сприяє відтоку молодих кадрів із села.

Шляхами вирішення даної проблеми може бути: підвищення заробітної плати, адже сільськогосподарські підприємства повинні підвищувати заробітну плату працівникам, щоб зробити роботу в сільському господарстві більш привабливою; створення сприятливих умов для праці, включаючи забезпечення працівників комфортними житлом і харчуванням, а також доступом до медичної допомоги; впровадження інновацій, які дозволять зменшити потребу в ручній праці, наприклад, автоматизація процесів, використання роботизованих систем та

інших технологій; залучення іноземних працівників, які мають досвід роботи в сільському господарстві.

Щодо збільшення вартості сировини та добрив, то ця проблема пов'язана з низкою факторів, включаючи: порушення логістичних ланцюгів, адже військові дії призвели до порушення логістичних ланцюгів, що ускладнило постачання сировини та добрив до України, зростання цін на енергоносії призвело до зростання цін на виробництво добрив; зниження виробництва сировини через військові дії.

Шляхами вирішення даної проблеми може бути: пошук альтернативних джерел сировини та добрив, підприємство може шукати альтернативні джерела сировини та добрив, налагодивши співпрацю з постачальниками з країн Західної Європи або Азії; перехід на більш ефективні технології виробництва, що може допомогти зменшити використання сировини та добрив.

Щодо відсутності доступу до сучасних технологій, то ця проблема пов'язана з низкою факторів, включаючи: вартість сучасних технологій, адже сучасні технології, такі як безпілотні літальні апарати, системи точного землеробства та інші, є досить дорогими; нестача знань та навичок, тобто у багатьох працівників сільськогосподарських підприємств немає знань та навичок для використання сучасних технологій; недостатня державна підтримка, адже держава не надає достатньої підтримки сільськогосподарським підприємствам у сфері впровадження сучасних технологій.

Шляхами вирішення даної проблеми може бути: підвищення рівня знань та навичок працівників. Сільськогосподарське підприємство може проводити навчання своїх працівників з використання сучасних технологій. Держава також може вжити заходів для підвищення рівня знань та навичок працівників сільськогосподарських підприємств, наприклад, шляхом надання грантів на навчання; розвиток партнерства між сільськогосподарськими підприємствами та науковими установами, це може сприяти розробці та впровадженню нових технологій, які будуть доступні для сільськогосподарських підприємств; розвиток

міжнародного співробітництва, тобто підприємство може співпрацювати з підприємствами з інших країн, щоб отримувати доступ до сучасних технологій.

Важливо зазначити, що впровадження сучасних технологій вимагає значних зусиль і витрат. Однак, ці зусилля окупаються в довгостроковій перспективі, за рахунок підвищення ефективності виробництва та конкурентоспроможності підприємства.

На підставі проведеного аналізу можна створити дерево цілей – інструмент планування, спрямований на визначення цілей, необхідних для вирішення конкретної проблеми, та їх взаємозв'язку. Дерево цілей служить інструментом для визначення найефективніших дій для досягнення поставлених цілей. Це сприяє концентрації на найважливіших завданнях. Дерево цілей дозволяє також визначити необхідні ресурси для кожної дії та їх оптимальне розподілення. Використання дерева цілей стає важливим кроком для ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства, допомагаючи визначити стратегії та спрямовувати зусилля на досягнення ключових результатів (рис. 3.1).

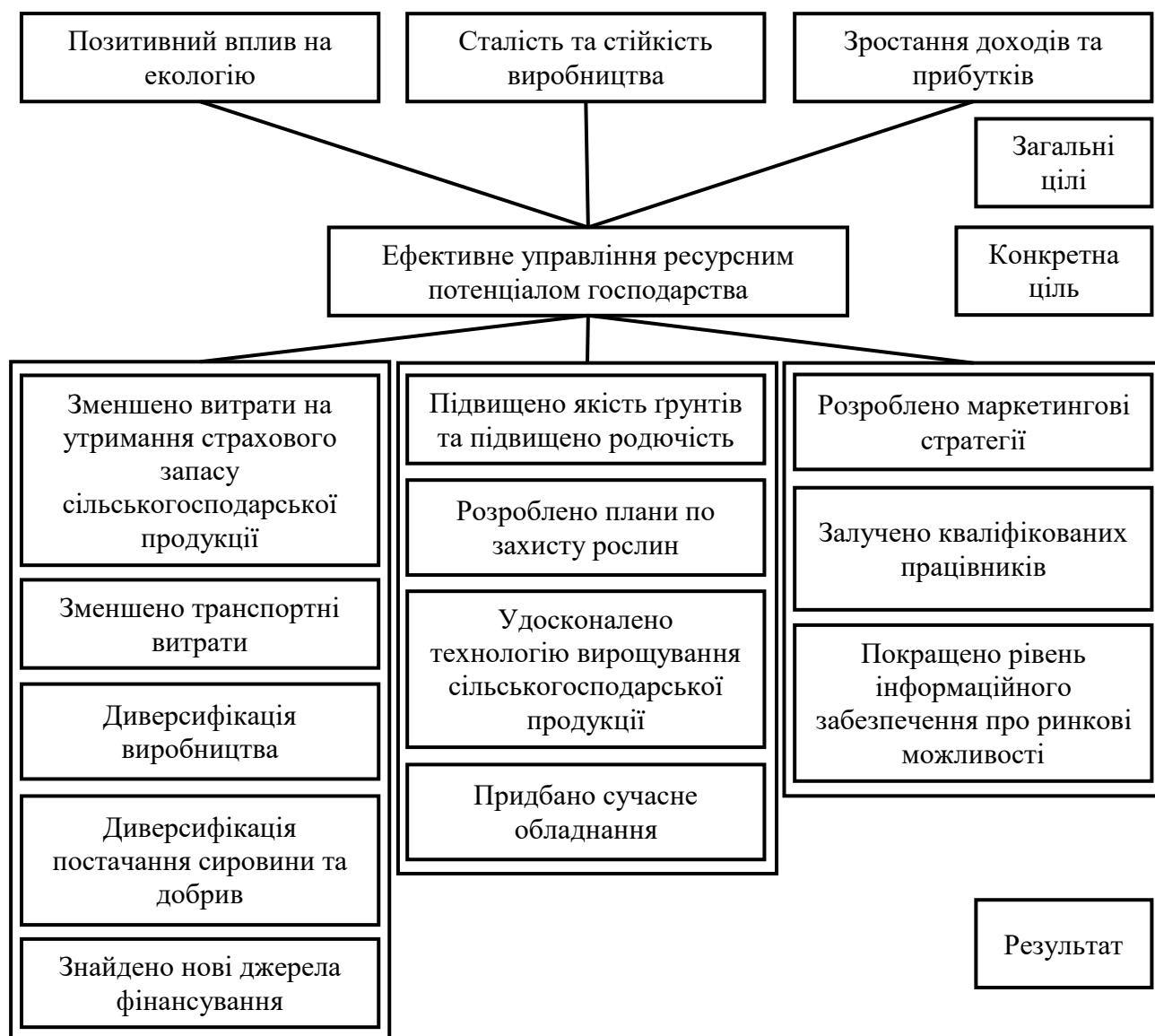


Рис. 3.1 Дерево цілей ПОСП «Перемога»

Джерело: власна розробка автора.

Отже, запропоноване дерево цілей може слугувати важливим інструментом для планування та виконання стратегій розвитку сільськогосподарського підприємства. Воно допомагає визначити ключові напрямки діяльності та розробити конкретні дії для досягнення цих цілей. Крім того, воно може слугувати основою для моніторингу та оцінки прогресу підприємства у досягненні своїх цілей.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

В сучасних умовах бізнесу, де конкуренція та зміни в економічному середовищі стають все більш динамічними, підприємства постійно шукають ефективні методи оптимізації та покращення своєї виробничої діяльності. Відповідно, оцінка ефективності впроваджених заходів стає критичним етапом стратегічного управління. Цей процес не лише дозволяє визначити ефективність заходів, але і стає ключовим інструментом для подальшого розвитку та адаптації підприємства до нових викликів.

Оцінка ефективності впроваджених заходів є необхідним елементом стратегічного управління, оскільки вона надає комплексний аналіз результатів підприємства в контексті зазначених цілей і завдань. Цей процес дозволяє виявити успіхи, визначити проблемні аспекти та внести необхідні корективи у стратегію подальшого розвитку. Оцінка ефективності також виконує важливу роль у прийнятті обґрунтованих управлінських рішень та визначенні призначення ресурсів. Вона дозволяє виявити найбільш вдалий напрямок розвитку, а також визначити та усунути можливі перешкоди для досягнення стратегічних цілей.

Оцінка ефективності є інструментом, який дозволяє перетворити стратегічне бачення на конкретні результати. Вона стимулює підприємство до постійного вдосконалення, адаптації до ринкових умов та реагування на внутрішні та зовнішні виклики. Завдяки оцінці ефективності, підприємство може не лише підтвердити правильність своєї стратегії, але і знайти можливості для інновацій, вдосконалення процесів та забезпечення сталого розвитку. Такий підхід стає запорукою успішної та конкурентоспроможної діяльності підприємства в сучасних умовах [72].

Отже, на основі проведеного аналізу, функціонування сільськогосподарського підприємства, було визначено основну мету, це впровадження стратегії оптимізації ресурсного потенціалу, що орієнтоване на досягнення конкурентних переваг та сталого розвитку. Одним із стратегічних напрямків цієї оптимізації є диверсифікація виробництва, спрямована на виробництво нового виду продукції, а саме енергетичної верби.

Виробництво енергетичної верби на сільськогосподарському підприємстві може бути дуже доцільним, особливо в контексті енергозабезпечення України. Одним з основних завдань у цьому напрямку є зменшення енергозалежності країни від країн-імпортерів паливних ресурсів. Залежність України від зовнішніх поставок паливно-енергетичних ресурсів є актуальним питанням, яке створює загрози як в енергетичній, так і в політичній сферах. Виробництво енергетичної верби може допомогти зменшити цю залежність, оскільки це відновлюване джерело енергії.

Енергетична верба є однією з найбільш поширених культур у світі, і це пов'язано з високою різноманітністю генотипу цієї рослини. Генотип верби вважається одним із найбагатших після рису, що відкриває широкі можливості для створення нових сортів та гібридів з різноманітними характеристиками для різноспрямованого використання. За даними експертів, продуктивність верби становить вражаючі 10-15 т/га (за сприятливих ґрунтово-кліматичних умов урожайність може зростати до 25-30 т/га) сухої маси щороку. Це значення перевищує продуктивність традиційних лісових насаджень в 14 разів. Така висока врожайність робить енергетичну вербу привабливою культурою для використання в енергетичній промисловості та інших галузях [59].

Порівняно з традиційними сільськогосподарськими культурами, висадження верби потребують у 3–5 разів менше елементів живлення, проте вони вносять суттєвий внесок у запаси органічних речовин у ґрунт завдяки опаданню листя. Коріння верби охоплює глибші горизонти ґрунту, порівняно з зерновими культурами, що дозволяє їй отримувати додаткові поживні речовини і вологу. Отримана сировина з вербових плантацій, окрім використання в енергетичних цілях, знаходить широке застосування у целюлозно-паперовій, хімічній промисловостях, виробництві лікарських препаратів, плетених виробів та інших галузях [66; 69].

Верба здатна процвітати на ґрунтах різного типу. Саджанці рослин висаджують на плантаціях весною у шаховому порядку. Кількість саджанців на

гектар залежить від планованого циклу збору майбутнього врожаю і зазвичай становить 15-20 тисяч на гектар.

Основна інтенсивність вирощування припадає на перші два роки. У підготовчий рік виконують такі технологічні операції, як глибоке дискування, внесення гербіциду та добрив, а також оранка. Технологічні операції першого року включають передпосадкову культивуацію, садіння та догляд за насадженнями. Догляд за плантацією першого року має велике значення для рослин, які тільки вкорінюються і мають недостатньо розвинену кореневу систему. Процес також повинен включати технологічні операції з захисту від бур'янів та шкідників.

Незважаючи на те, що енергетичні культури можуть успішно рости на менш продуктивних сільськогосподарських землях, рекомендується внесення добрив у перший рік для забезпечення необхідного росту рослин, оскільки ґрунт може бути дефіцитним за поживними речовинами. Також на першому етапі рекомендується проведення заходів з гербіцидним захистом, оскільки розвинена коренева система гальмує ріст бур'янів у подальшому [42].

На основі проведеного аналізу, доцільно розглянути економічні показники вирощування енергетичної верби, які представлені в табл. 3.2

Таблиця 3.2

Економічна ефективність вирощування енергетичної верби

Показник	Цикл виробництва		
	Однорічний	Дворічний	Трирічний
Урожайність, т/га	14,8	32,2	64,5
Урожайність, (т/га)/рік	14,8	16,1	21,5
Виробничі затрати, грн./га	23420	25910	30870
Собівартість 1 т біомаси, грн	1582,4	804,7	478,6
Виручка від реалізації, грн./га	11840	25760	51600
Ринкова ціна 1 т біомаси, грн	800	800	800
Рівень рентабельності, %	-49,4	-0,6	67,2

Джерело: сформовано автором на основі проведених досліджень

В ході проведених досліджень встановлено, що приріст біомаси верби відбувається нерівномірно протягом терміну вирощування: за перший рік приріст становить близько 27%, за другий близько 33%, а за третій близько 40% від

загального приросту за трирічний цикл [66]. Результати досліджень свідчать, що врожайність сухої маси верби при щорічному збиранні складає 14,8 т/га. У випадку дворічного циклу збирання ця врожайність зростає до 32,2 т/га, що в середньому становить 16,1 т/га на рік. При тривалому трирічному циклі збирання врожайність досягає 64,5 т/га, або 21,5 т/га в середньому щорічно. Важливо відзначити, що верба на третій рік вирощування, після зрізання, відзначається найбільшим приростом біомаси. Найбільші витрати коштів, які становлять майже 60% від усіх затрат протягом трьох років, за умови напівмеханізованої технології закладання плантацій, догляду за рослинами і збирання біомаси верби, припадають на перший рік вирощування. Це пов'язано з високою вартістю посадкового матеріалу та необхідністю багаторазового проведення технологічних операцій з догляду за рослинами.

Загалом, аналізуючи таблицю економічної ефективності вирощування енергетичної верби (табл. 3.2) з різними циклами виробництва, можна зробити висновки про те, що трирічний цикл збирання урожаю виявляється найвигіднішим з економічної точки зору. У порівнянні з однорічним і дворічним циклами, трирічний цикл виробництва демонструє значно вищий рівень рентабельності, який складає 67,2%. Виробничі затрати на гектар у трирічному циклі також менші порівняно з однорічним, що сприяє підвищенню рентабельності. При ринковій ціні 800 грн (середньоринкова станом на 2023 рік) за 1 т біомаси виробництво в трирічному циклі приносить високу виручку від реалізації, а собівартість 1 т біомаси є найнижчою, що свідчить про ефективне використання ресурсів та оптимізацію виробничих витрат. Також, перевагами тривалого трирічного циклу збирання, є зменшення кількості машин (оскільки збирається третина площі), зменшення витрат на амортизацію, паливо та оплату праці. Недоліками тривалого циклу є довгий період очікування на вихід біомаси та потреба у використанні спеціалізованих машин для збирання деревних енергетичних культур.

Отже, важливо провести ретельний аналіз динаміки доходів і витрат на вирощування енергетичної верби за трирічним циклом збирання протягом 18

років. Адже це найбільш оптимальний термін, під час якого динаміка продуктивності рослини є найвищою (рис. 3.2).

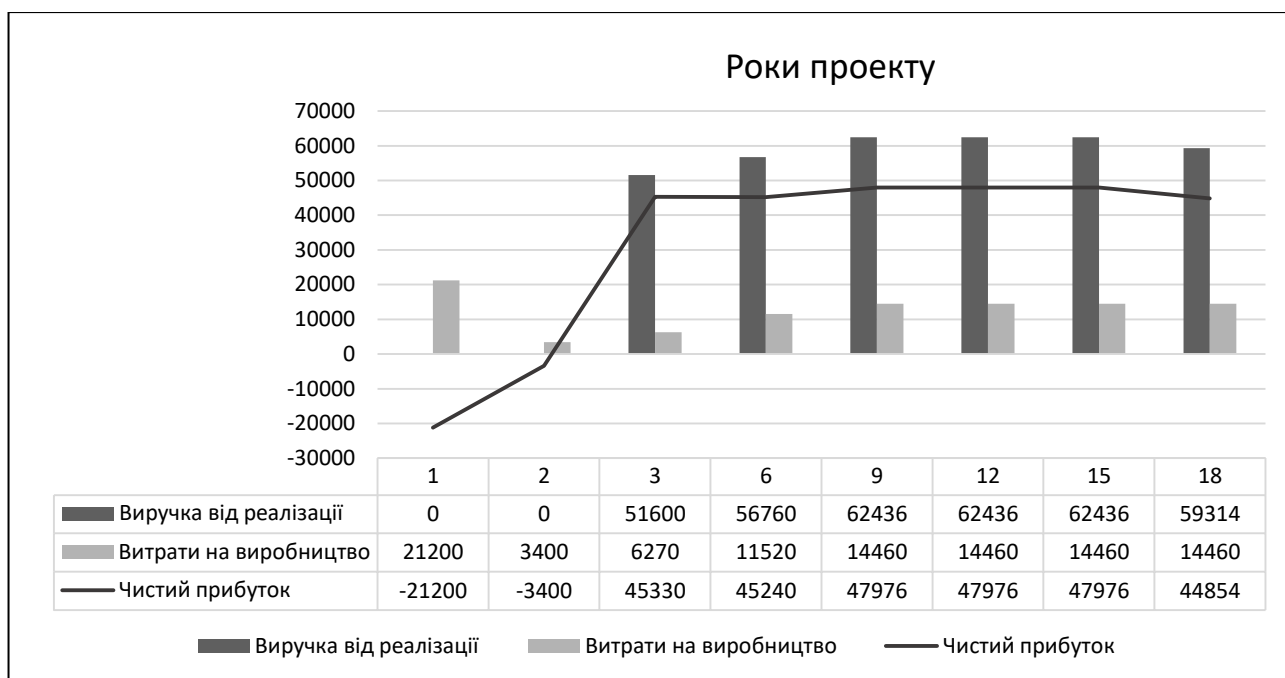


Рис. 3.2 Динаміка доходів та витрат на вирощування енергетичної верби за трирічним циклом збирання

Джерело: сформовано автором на основі проведених досліджень

Отже, на початкових етапах росту плантації, особливо протягом перших 15 років, спостерігається інтенсивний приріст біомаси та висока врожайність. Проте, згідно з проведеними дослідженнями, після 15 років вирощування ріст врожайності енергетичної верби зменшується. Таким чином, для максимізації виходу та забезпечення стабільного фінансового результату, доцільно провести дослідження по вирощуванню енергетичної верби протягом 18 років. Цей період дозволяє максимально використовувати позитивні аспекти інтенсивного росту рослини, забезпечуючи стійкий приріст врожайності та оптимальний рівень рентабельності.

Як видно з рисунку 3.1, протягом перших трьох років створення плантації спостерігається висока концентрація витрат, зокрема на посадковий матеріал та проведення технологічних операцій з догляду за рослинами. Однак з роками витрати поступово зменшуються, оскільки рослини стають більш стійкими та

менш витратними у догляді. Щодо доходів, вони також зростають з кожним циклом збирання, враховуючи зростання врожайності та виручки від реалізації біомаси верби. Загалом, такий підхід дозволяє спостерігати стабільний ріст доходів протягом тривалого періоду вирощування.

Так як оптимізація виробничого потенціалу сільськогосподарського підприємства вимагає розгляду ефективного використання основних виробничих фондів, зокрема будівель та споруд, то однією з можливих стратегій у цьому напрямку може бути переорієнтація використання певних будівель для забезпечення оптимальної функціональності підприємства.

При дослідженні функціонування підприємства, було виявлено, що наразі не використовуваним у діяльності ПОСП «Перемога» є приміщення площею 560 м², у якому раніше був розміщений корівник. Замість залишення цієї будівлі без діяльності, можна розглянути переобладнання корівника для використання у птахівництві, що в свою чергу призведе до ефективнішого використання ресурсів. Тобто, можна розглянути переобладнання корівника під курник для розведення курей. Такий крок дозволить використати наявну інфраструктуру, зменшуючи витрати на будівництво нової споруди. Крім того, перехід від корівника до курника може призвести до додаткових переваг, таких як збільшення обсягів продукції яєць або м'яса курей, що сприятиме розширенню асортименту продукції та ринковому попиту. Отже, на основі цього доцільно розглянути економічну ефективність запропонованого заходу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Економічна ефективність вирощування курей-несучок

Показник	Вид курки		
	Домінант	Браун Нік	Борки
Кількість курей, шт	1050	1050	1050
Середня продуктивність 1 курки яєць в рік, штук	310	330	320
Обсяги виробництва яєць, тис. шт	315,7	339,6	315,8
Реалізовано яєць, тис. шт	299,9	322,6	300,0
Виробничі затрати, тис. грн	696	678	682
Собівартість 1 яйця, грн	2,32	2,11	2,27
Виручка від реалізації, тис.грн	1139,6	1225,9	1140,0
Ринкова ціна 1 яйця, грн	3,8	3,8	3,8
Рівень рентабельності, %	63,8	80,1	67,4

Джерело: сформовано автором на основі [50; 51]

Отже, таблиця економічної ефективності вирощування курей-несучок різних видів, а саме «Домінант», «Браун Нік», «Борки», надає детальну інформацію щодо різниці у продуктивності та економічній вигоді між ними. Вид курки «Браун Нік» вирізняється найвищим рівнем продуктивності, що підтверджується високими показниками середньої кількості яєць на одну курку в рік, що становить близько 330 штук. Цей вид курки також має найвищий рівень рентабельності 80,1%, що свідчить про її економічну ефективність. Вид курки «Домінант» характеризується середньою продуктивністю 1 курки в 310 яєць за рік, рентабельність складає близько 63,8%. Курка «Борки» також демонструє хорошу ефективність, хоча трошки більшу порівняно з видом «Домінант», адже рівень рентабельності для цього виду складає 67,4%, а середня продуктивність 1 курки складає 320 яєць на рік. Враховуючи високу продуктивність та рентабельність, вид курки «Браун Нік» є найбільш оптимальним вибором для підприємства.

Проект вирощування курей-несучок виду «Браун Нік» є перспективним, але вимагає значних капітальних інвестицій у початковому етапі. Загальні витрати на придбання курей, облаштування приміщень та виробничу собівартість яєць у перший рік складуть близько 1 490 тис. грн, що призведе до збитків у перший рік реалізації проекту. Проте, протягом наступних років, при належному управлінні та ефективному використанні власних ресурсів, проект має потенціал вийти на прибутковий рівень. На другий рік реалізації передбачається вихід на чистий прибуток у розмірі 547,9 тис. грн, що свідчить про перспективність інвестицій у довгостроковий період.

Також, позитивним моментом є те, що у виробництві можна залучати власні ресурси, наприклад таких як енергетична верба, яку можна використовувати у вигляді палива для опалення виробничих приміщень, а зернові культури, які вирощуються на власних полях, можуть використовуватися як кормова база для курей. Це дозволяє знизити собівартість виробництва і підвищити прибутковість.

Загалом, така стратегія диверсифікації виробництва сприятиме оптимізації використання виробничих площ та покращенню ефективності виробництва, що є

важливим аспектом сучасного сільськогосподарського менеджменту. Здійснення таких змін дозволить підприємству адаптуватися до ринкових умов, максимізувати використання наявних ресурсів та досягти більшої стійкості у конкурентному середовищі.

Висновки до розділу 3

Отже, створення ефективної системи управління ресурсами на підприємстві передбачає не лише визначення організаційної структури, але й впровадження системи управління, інформаційного забезпечення та мотиваційних механізмів для персоналу. Використання методів та інструментів управління дозволяє оптимізувати використання ресурсів, підвищити їхню продуктивність та зменшити витрати. Основні стратегічні напрями підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом включають формування оптимальної структури ресурсів, поліпшення використання ресурсів та розвиток ресурсної бази підприємства. Методи та інструменти управління включають в себе оцінку ресурсного потенціалу, планування використання ресурсів, систему контролю, управління витратами на ресурси та систему мотивації персоналу до ефективного використання ресурсів.

Сучасне сільськогосподарське підприємство, функціонуючи в умовах конкуренції та змін, повинно постійно шукати інноваційні методи оптимізації ресурсів. Ефективне використання ресурсів стає ключовим фактором успіху в умовах постійних викликів господарського середовища. Аналіз функціонування сільськогосподарського підприємства «Перемога» виявив ряд ключових проблем, таких як економічні, технологічні та екологічні чинники, що впливають на його ефективність та конкурентоспроможність. Усунення цих проблем вимагає від підприємства впровадження нових підходів, використання сучасних технологій, розроблення ефективних стратегій управління ресурсами та пошук інноваційних шляхів вирішення завдань. Адаптація до змін та постійне вдосконалення системи управління ресурсами є основою для сталого розвитку ПОСП «Перемога» в умовах сучасного господарського середовища.

Оцінка ефективності є ключовим інструментом для перетворення

стратегічного бачення сільськогосподарського підприємства на конкретні результати. Вона стимулює постійне вдосконалення, адаптацію до ринкових умов і реагування на внутрішні та зовнішні виклики. Оптимізація виробничого потенціалу, зокрема за допомогою стратегії диверсифікації виробництва, може сприяти сталому розвитку підприємства. Дослідження показало, що вирощування енергетичної верби протягом 18 років, з трирічним циклом збирання, може максимізувати виходи та забезпечити стійкий фінансовий результат. Також, переорієнтація використання будівель та споруд для оптимальної функціональності може забезпечити ефективніше використання ресурсів. Розгляд можливостей переобладнання корівника у курник є позитивним кроком у стратегії диверсифікації, зменшуючи витрати на нову інфраструктуру та розширюючи асортимент продукції. Загалом, ці кроки спрямовані на оптимізацію використання ресурсів та підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасному господарському середовищі.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних основ та дослідження особливостей функціонування та управління ресурсним потенціалом підприємства надало можливість зробити наступні висновки.

1. Ресурсний потенціал сільськогосподарського підприємства охоплює всі наявні у нього матеріальні та нематеріальні ресурси, такі як земля, праця, обладнання, фінанси, технології та знання. Цей потенціал визначає можливості підприємства з виробництва сільськогосподарської продукції, його конкурентоспроможність та здатність до сталого розвитку. Вдалося виявити, що ефективне управління ресурсним потенціалом дозволяє максимізувати використання цих ресурсів для досягнення стратегічних цілей та оптимізації виробничих процесів.

2. Механізм управління ресурсним потенціалом сільськогосподарського підприємства – це система організаційних та управлінських дій, спрямованих на ефективне використання матеріальних, людських та фінансових ресурсів для досягнення стратегічних цілей підприємства. Цей механізм включає в себе розподіл ресурсів, раціональне використання обладнання, фінансове управління, стратегічне планування та високий рівень комунікації для адаптації до змін у господарському середовищі та забезпечення стійкого розвитку підприємства.

3. Методичні засади оцінки ефективності формування та використання ресурсного потенціалу аграрного підприємства визначаються системою показників, що охоплюють різні аспекти ресурсів. Оцінка враховує не лише кількісні показники ресурсів, але і їх якісні характеристики, такі як стан та потенціал використання. Методичний підхід включає аналіз структури та взаємозв'язку компонентів ресурсного потенціалу, щоб визначити їх вплив на

виробничий процес. Діагностика ресурсного потенціалу проводиться за допомогою системи показників, що враховують фінансові, трудові, матеріальні та інші ресурси. Аналіз розкриває як сильні, так і слабкі сторони підприємства, а також виявляє можливості для оптимізації та покращення використання ресурсів. Цей методичний підхід дозволяє розробляти стратегії розвитку, які враховують всі аспекти ресурсного потенціалу та сприяють стабільному та прибутковому функціонуванню підприємства.

4. Нормативно-правове забезпечення в сфері управління сільськогосподарським підприємством включає в себе систему законів, постанов, інструкцій та інших нормативних актів, які регулюють права та обов'язки учасників аграрного ринку, встановлюють порядок землекористування, регламентують виробничі процеси, стимулюють розвиток інновацій та впровадження сучасних технологій в агросекторі. Інформаційне забезпечення включає комплекс заходів, методів та ресурсів, спрямованих на збір, обробку, зберігання та передачу інформації для задоволення потреб користувачів у різноманітних сферах діяльності. Це охоплює інтегровану систему знань про об'єкт, необхідну інформацію для управління економічними процесами, а також систему якісних і кількісних показників для оцінки рівня задоволення суб'єктів управління інформацією та інформаційними технологіями.

5. Сільське господарство в Україні відіграє ключову роль у забезпеченні національної економіки, впливаючи як на внутрішній, так і на зовнішній розвиток країни. Забезпечення продовольчої безпекою, збереження природних ресурсів, створення робочих місць та формування бюджету – це лише деякі з аспектів, які підкреслюють важливість сільськогосподарського сектору. Сільськогосподарський сектор не лише є стовідсотковим гарантом продовольчої безпеки, але й важливим інструментом сталого економічного розвитку та формування благополуччя нації. У 2022 році сільське господарство України зазнало значних збитків внаслідок повномасштабного вторгнення Росії. Однак, незважаючи на це, галузь продовжувала працювати та виробляти продукцію. У найближчій перспективі перед сільським господарством України стоять важливі

завдання та перспективи розвитку. Зокрема, відновлення інфраструктуру, що зазнала пошкоджень внаслідок війни, збільшення виробництва сільськогосподарської продукції, зменшення залежності від імпорту енергоносіїв та добрив, а також впровадження сучасних технологій.

6. ПОСП «Перемога» є сільськогосподарським підприємством, що займається вирощуванням зернових культур і тваринництвом, а також надає послуги по зберіганню та переробці сільськогосподарської продукції. Метою є не лише отримання прибутку, а й задоволення потреб населення в високоякісній сільськогосподарській продукції, залучення інвестицій, підтримка розвитку зовнішньоекономічної діяльності та раціональне використання природних ресурсів. Спостерігається зростання обсягів виробництва продукції рослинництва, що вказує на високий внесок цього сегменту у загальне виробництво. У 2022 році підприємство досягло позитивних результатів, збільшивши чистий дохід та валовий прибуток. Проте, варто відзначити, що рентабельність деяких показників, таких як господарська діяльність та власний капітал, зменшилася, що може бути обумовлено зростанням цін на ресурси та загальними економічними змінами.

7. Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства показала, що у сфері управління фінансовими ресурсами ПОСП «Перемога» досягло позитивних результатів у 2022 році. Однак деякі фінансові показники, такі як коефіцієнт покриття та коефіцієнт швидкої ліквідності, зазнали погіршення, вказуючи на можливі труднощі в оплаті короткострокових зобов'язань. Показники ефективності господарювання підприємства також свідчать про певні виклики. З одного боку, є позитивна динаміка у виготовленні продукції, зростання продуктивності праці та валової продукції. З іншого боку, спостерігається зниження продуктивності основного капіталу та погіршення деяких показників оборотності активів. Також, управління ресурсами стикається із зовнішніми та внутрішніми проблемами. До зовнішніх проблем відносять нестабільність цін, збільшення вартості сировини та конкуренцію на ринку. Серед внутрішніх проблем можна віднести утримання страхового запасу, високі транспортні витрати, застаріла система обліку та інші. Загалом, підприємство має

свої сильні та слабкі сторони. Для подальшого успішного розвитку важливо вирішувати виявлені проблеми та вдосконалювати стратегії управління ресурсами, щоб ефективно використовувати свій потенціал у змінних умовах ринкового середовища.

8. Успішна діяльність сільськогосподарського підприємства залежить від ефективного управління його ресурсним потенціалом. Це передбачає формування оптимальної структури ресурсного потенціалу, покращення ефективності використання ресурсів та розвиток ресурсної бази підприємства. Для цього необхідно використовувати такі методи та інструменти, як оцінка ресурсного потенціалу, планування використання ресурсів, контроль за використанням ресурсів, управління витратами на ресурси та мотивація персоналу. Використання цих методів та інструментів дозволяє підприємству оптимізувати використання своїх ресурсів, підвищити продуктивність та прибутковість, а також забезпечити його успішний розвиток.

9. Аналіз діяльності ПОСП «Перемога» показав, що підприємство має ряд проблем, які негативно впливають на його ефективність та конкурентоспроможність. Ці проблеми виникають через різні причини, включаючи економічні, технологічні та екологічні фактори. Для вирішення цих проблем підприємство має розробити та впровадити ефективні стратегії управління ресурсним потенціалом. Ці стратегії повинні бути спрямовані на: зменшення витрат, зокрема, на утримання страхового запасу сільськогосподарської продукції, транспортні витрати, використання агрохімікатів та боротьбу зі шкідниками; підвищення якості продукції, зокрема, за рахунок впровадження екологічних методів господарювання, диференціації товарного асортименту; зменшення ризиків, зокрема, за рахунок розробки договірних угод з покупцями, диверсифікації виробництва; покращення кадрового потенціалу, зокрема, за рахунок організації навчальних курсів та стажувань для працівників, а також приваблення молодих фахівців у село; зменшення впливу зовнішніх факторів, зокрема, за рахунок диверсифікації джерел постачання сировини та добрив.

10. Дослідження діяльності ПОСП «Перемога» показало, що для підвищення ефективності та конкурентоспроможності необхідно впровадити стратегію диверсифікації виробництва. Одним із напрямів цієї стратегії є вирощування енергетичної верби. Трирічний цикл збирання урожаю є найвигіднішим з економічної точки зору, оскільки забезпечує високу рентабельність та мінімізує витрати. Іншим напрямком є переорієнтація використання будівель та споруд. Переобладнання корівника під курник для розведення курей-несучок виду «Браун Нік» є перспективним, але вимагає значних капітальних інвестицій у початковому етапі. Проте, протягом наступних років, при належному управлінні та ефективному використанні власних ресурсів, проект має потенціал вийти на прибутковий рівень. Реалізація цих стратегій дозволить підприємству адаптуватися до ринкових умов, максимізувати використання наявних ресурсів та досягти більшої стійкості у конкурентному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агєєва І.В. Матеріально-технічне забезпечення фермерських господарств. *Університетські наукові записки*. 2013. № 2. С. 165-170.
2. Аграрний сектор економіки України (стан і перспективи розвитку) / М. В. Присяжнюк та ін. К.: ННЦ ІАЕ, 2011. 1008 с.
3. Алексєєв С. Б., Жебокритський Є. І. Визначення поняття «ресурсний потенціал підприємства». *Економіка та підприємство*. 2014. № 2. С. 53-56.
4. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств: підручник. К: КНЕУ, 2002. 624 с.
5. Ареф'єва О. В., Коренков О. В. Управління потенціалом розвитку підприємств: монографія. К.: ГРОТ, 2019. 200 с.
6. Артџомова А. В., Артџомов І. В. Процедура оцінювання ресурсного потенціалу підприємства. *Системи обробки інформації*. 2016. Вип. 7 (144) С. 165-170.
7. Бабина О. М. Інноваційно-інвестиційна діяльність як фактор розвитку ресурсозберігаючих технологій. *Економічні науки*. 2020. № 6. С. 11-16.
8. Багацька Н. М. Сучасний підхід до оцінки сутності ресурсного потенціалу підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. № 3. С. 134-139.
9. Благоразумова О. В., Бражняк Н. О., Подобєд Т. В. Дослідження ресурсного потенціалу підприємства як передумова оптимізації витрат у майбутньому. *Молодий вчений*. 2017. № 10 (50). С. 787-791.
10. Бугай В. З. Теоретичні основи формування потенціалу підприємства. *Вісник Запорізького національного університету*. 2011. № 1 (9). С. 27-33.

11. Великий тлумачний словник сучасної української мови / [уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел]. К.; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. 1440 с.
12. Вільхова Т. В. Критерії та показники ефективності використання землі. *Економічна наука*. 2014. № 7. С. 70-72.
13. Воробйов Є. М., Гела Т. Ю. Агропромисловий комплекс України: сучасний стан та особливості. *Економіка АПК*. 2010. Вип. 2. С. 15-20.
14. Вяткіна Т. Г. Умови та чинники стратегічного управління ресурсним потенціалом сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2013. № 17. С. 3-8.
15. Гладій М. В. Використання виробничо-ресурсного потенціалу аграрного сектора економіки України: монографія. Л.: ІРД НАН України, 1998. 294 с.
16. Гончар М. В. Обґрунтування структуризації ресурсного потенціалу підприємства. *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 2 (6). С. 108-113.
17. Гончаров С. М., Кушнір Н. Б. Тлумачний словник економіста. К.: ЦНЛ, 2009. 264 с.
18. Дем'яненко Т. І. Ресурсний потенціал підприємства: теоретичні аспекти сутності та структури. *Економічний форум*. 2015. № 3. С. 290-294.
19. Денисенко М. П., Колос І. В. Інформаційне забезпечення ефективного управління підприємством. *Економіка і держава*. 2021. № 7. С. 19-24.
20. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
21. Додонов С. В. Вплив потенціалу на ефективність сільськогосподарського виробництва. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2004. № 2. С. 121-127.
22. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т. 1 / С. В. Мочерний та ін. К.: Видавничий центр «Академія», 2000. 864 с.
23. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т. 3 / С. В. Мочерний та ін. К.: Видавничий центр «Академія», 2002. 952 с.
24. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / Р. С. Дяків та ін. К.: Міжнародна економічна фундація, 2000. 704 с.
25. Єрмоленко В. М., Гафурова О. В., Гребенюк М. В. Аграрне право України: підручник. К.: Юрінком Інтер, 2010. 608 с.
26. Законодавство та право в агропромисловому комплексі України: навч.

посібник. В.: ПП «Едельвейс і К», 2011. 334 с.

27. Ігнатієва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник. К.: Каравела, 2012. 480 с.

28. Казачков І. О. Підвищення ефективності використання ресурсів промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. № 1. Т. 2. С. 86-91.

29. Коваленко Д. І. Ефективність використання земельного капіталу аграрних підприємств. *Економічні науки*. 2017. Вип. 24. С. 170-173.

30. Ковальчук Т. М. Стратегічний аналіз фінансового потенціалу підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. № 7. С. 933-938.

31. Колеснік Я. В., Мажара А. В. Роль управління фінансовими ресурсами в процесі підвищення прибутковості сільськогосподарського підприємства. *Інвестиції: практика да досвід*. 2019. № 2. С. 49-53.

32. Коноплінська В. А., Філіна. Г. І. Економічний тлумачно-термінологічний словник. К.: КНТ, 2007. 580 с

33. Косова Т. Д. Фінансовий аналіз: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2013. 440 с.

34. Кочетков О. В, Афанасова Ю. О. Формування механізму управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств. *Економічний дискурс*. 2020. Випуск 2. С. 117-125.

35. Кравченко А. В., Єрмаков О. Ю. Ефективність використання земельних ресурсів регіону. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2022. № 3, Т. 1. С. 54-58.

36. Крачок Л. І. Новітні технології у сільському господарстві: проблеми і перспективи впровадження. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 3. С. 224-231.

37. Кузьменко О. В. Організаційно-економічний механізм стратегічного управління ресурсним потенціалом підприємства. *Академічний огляд*. 2014. № 1 (40). С. 110-115.

38. Кузьмін О. Є., Георгіаді Н. Г. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства : монографія. Л.: видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2006. 368 с.

39. Лапін Є. В. Оцінка економічного потенціалу підприємства: монографія. С.: ВТБ «Університетська книга», 2004. 360 с.
40. Лебеденко О. В. Критерії та показники оцінки ефективності використання сільськогосподарських земель. *Агросвіт*. 2011. № 21. С. 10-12.
41. Ліпич О. М. Ефективність виробничо-ресурсного потенціалу підприємства: фактори впливу та критерії оцінки. *Науковий вісник НЛТУУ*. 2005. Вип. 15. (5) С. 356-364.
42. Марченко В. О. Енергетичні культури в Україні. *Агросвіт*. 2022. № 9. С. 114-117.
43. Матвеева Н. В., Первухін П. К. Напрями підвищення ефективності використання фінансових ресурсів підприємств. *Наука й економіка*. 2016. Вип. 2. С. 17-21.
44. Месель-Веселяк В. Я. Економічні передумови забезпечення розширеного відтворення сільськогосподарського виробництва в Україні. *Економіка АПК*. 2021. №3. С. 9-16.
45. Микула О. Я., Бережницька Г. І., Стратегічні імперативи управління використанням земельних ресурсів сільськогосподарськими підприємствами. *Аграрна економіка*. 2018. № 3-4. С. 137-144.
46. Миско К. М. Ресурсний потенціал регіону (теоретичні та методичні аспекти дослідження) : монографія. К.: Наука, 1991. 94 с.
47. Мойса М. Я., Крюкова І. О. Ресурсний потенціал аграрних підприємств та економічний механізм його раціонального використання. *Економіка АПК*. 2021. № 2. С. 38–43.
48. Мороз Т. О. Система інформаційного забезпечення аграрного сектору України. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 42. С. 395-400.
49. Мочалов Б. В., Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. К.: Вид-во ЦНЛ, 2005. 352 с.
50. Муляр Т. С. Впровадження стратегічного підходу в управління аграрними підприємствами. *Агросвіт*. 2015. № 4 (1). С. 7-10.
51. Нелеп В. М. Тенденції розвитку сільського господарства в Україні та

світі. *Економіка АПК*. 2018. № 7. С. 100-105.

52. Новаковська І.О. Економіка землекористування: навч. посіб. К.: Аграр. наука, 2018. 400 с.

53. Новицький В. Є. Економічні ресурси цивілізаційного розвитку : навч. посіб. К.: НАУ, 2019. 268 с.

54. Оспіщева В. І. Фінанси: навч. посіб. К.: «Знання», 2006. 415 с.

55. Пивовар А. М. Соціально-економічна сутність і структура трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2013. № 2. С. 11-16.

56. Писаревський І. М., Тищенко О. М., Покогодна М. М., Петрова Н. Б. Стратегічний менеджмент: підручник. Х.: ХНАМГ, 2019. 287 с.

57. Погрібний О. О. Загальна характеристика фінансової діяльності сільськогосподарських підприємств та її правове регулювання / Аграрне право України: підручник. К.: Істина, 2007. 448 с.

58. Подолянчук О.А. Облік доходів сільськогосподарських підприємств: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.09. К., 2009. 286 с.

59. Пришляк Н. В., Волошина Я. В. Енергетична верба - перспективна альтернативна культура для отримання біопалива. *Біоенергетика*. 2014. № 1. С. 14.

60. Речка К. М. Загальні риси управління персоналом у системі менеджменту аграрного підприємства. *Економіка та держава*. 2018. № 3. С. 67-70.

61. Романюк І. А. Нові чинники та концепції здійснення інтенсифікації сільського господарства. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2016. № 4 (36). С. 60–63.

62. Саблук П. Т. Проблеми забезпечення дохідності агропромислового виробництва в Україні в постіндустріальний період. *Матеріали Десятих річних зборів Всеукраїнського конгресу вчених економістів-аграрників (Київ, 10-11 квітня 2008р.)*. Київ: ННЦ ІАЕ. 2008. 618 с.

63. Серединська В. М., Загорода О. М., Федорович Р. В. Теорія економічного аналізу: підручник. Т.: Укрмедкнига, 2019. 320 с.

64. Славов В. П., Коваленко О. В. Ресурсозбереження як важливий чинник

розвитку виробничих систем. *Агроінком*. 2017. № 7-8. С. 52-57.

65. Смоленюк П. С. Бухгалтерський облік і прийняття рішень. Х.: НВП «Евріка», 2001. 380 с.

66. Створення та вирощування енергетичних плантацій верб і тополь. Науково-методичні рекомендації / Фучило Я. Д. та ін. К.: Логос, 2009. 80 с.

67. Терещенко С. І. Ресурсне забезпечення аграрних формувань в умовах нестабільної економіки. *Економіка АПК*. 2013. № 7. С. 82-86.

68. Фроленко Р. В. Аналітична складова управління оборотним капіталом підприємства: концептуальний підхід. *Інноваційна економіка*. 2016. № 1-2. С. 98-103.

69. Фучило Я. Д., Сбитна М. В. Вербі України: біологія, екологія, використання: монографія. 2-ге вид., доп. К.: ЦП «Компринт», 2017. 259 с.

70. Чернишова Л. І., Бескубська А. С., Прокоф'єва В. К. Управління процесом формування ресурсного потенціалу як передумова конкурентоспроможного стратегічного розвитку виробничого підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 23. С. 432-438.

71. Шаманська О. І. Загальна система формування економічного потенціалу. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 2. С. 109-114.

72. Шаманська О. І. Сучасні підходи до оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1860>.

73. Шевченко Л. Я. Комплексна методика аналізу ресурсного потенціалу корпорації. *Економіка і управління*. 2019. № 2. С. 254-259.

74. Юзва Р. П. Інформаційне забезпечення управління підприємством в умовах автоматизованих інформаційних систем. *Сталий розвиток економіки*. 2011. № 7. С. 64-67.

75. Ярема Я. Р. Розвиток потенціалу підприємств агропромислового виробництва: монографія. Х.: Видавництво ТОВ «Щедра садиба плюс», 2015. 256 с.

ДОДАТКИ