

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ,  
ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Ступінь вищої освіти Бакалавр

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА  
20 травня 2024 року

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: «Управління ресурсним потенціалом підприємства»

виконала здобувачка вищої освіти заочної форми навчання

**Дудник Анна Олександрівна**

Керівник кваліфікаційної роботи

Надія БАГАН

Полтава – 2024 року

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	14
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	14
2.2. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.....	19
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	28
ВИСНОВКИ.....	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	41
ДОДАТКИ.....	45

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сьогодні ефективний розвиток аграрного сектору та виробництво високоякісної, конкурентоспроможної сільськогосподарської продукції потребують змін, насамперед, в організації використання ресурсного потенціалу та надійного впровадження інноваційних та ресурсозберігаючих технологій виробництва. Раціональне та максимально ефективне використання ресурсів, задіяних у виробництві сільськогосподарської продукції, є необхідною умовою досягнення балансу між соціальними, економічними та екологічними інтересами, а також національними пріоритетами розвитку аграрного сектору (забезпечення національної продовольчої безпеки, оптимізація експортного потенціалу сільськогосподарської продукції, прибутковість сільгоспвиробників, соціально орієнтована національна аграрна політика). Водночас, для вирішення найбільш актуальних проблем аграрного сектору, особливо тих, що пов'язані з раціональною організацією землекористування, використанням робочої сили та реалізацією її потенціалу, оптимізацією технологічних інновацій, оновленням та модернізацією технічних і технологічних засобів та обладнання, необхідні спеціальні знання та особливі підходи.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної за темою: «Управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери України» (д. р. № 0118U005208).

**Мета та завдання роботи.** Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів ефективності ресурсного потенціалу підприємства й формування напрямів підвищення ефективності його використання.

**Об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи** – є процеси управління ресурсним потенціалом підприємства.

**Предметом дослідження** кваліфікаційної роботи аналіз напрямів удосконалення управління ресурсного потенціалу підприємства.

**Методи досліджень.** У кваліфікаційній роботі було використано такі методи: аналізу, синтезу, узагальнення результатів дослідження, економічний, статистичний, графічний, порівняльний, економіко-математичний та ін.

**Інформаційна база.** Джерелами інформації виступали: форми бухгалтерсько-статистичної звітності товариства, літературні джерела, наукові праці вчених-економістів за темою дослідження, довідково-нормативні матеріали, особисті спостереження автора.

**Практична значущість.** Опрацьовані в кваліфікаційній роботі теоретичні положення, висновки щодо ефективності використання ресурсів сприяють розробці пропозицій щодо підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства та можливості впровадження результатів дослідження в господарську діяльність підприємства.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи були представлені на VIII Міжнародній науково-практичній конференції з міжнародною участю «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики» (м. Полтава, травня 2024 року).

По темі кваліфікаційної роботи здобувачем вищої освіти були опубліковані 2 тези: «Роль ресурсного потенціалу в діяльності аграрного підприємства» та «Креативне управління персоналом підприємства» в яких знайшли відображення теоретичні принципи і результати роботи.

**Структура та обсяг кваліфікаційної.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст викладено на 40 сторінках друкованого тексту. Робота містить 14 таблиць, 10 рисунків, 5 додатків. Список використаних джерел налічує 35 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Перспективний розвиток аграрного виробництва залежить від стану забезпечення ресурсного потенціалу підприємства та ефективності його використання.

В сучасному бізнес-середовищі конкурентна боротьба диктує необхідність постійного аналізу та оптимізації використання ресурсів. Вибір оптимальної стратегії управління ресурсами визначає успішність підприємства на ринку. Це може включати в себе розгляд таких аспектів, як ефективне використання людських ресурсів, оптимізація виробничих процесів, раціональне використання фінансових ресурсів та розробка інноваційних стратегій. Аналіз ефективності використання ресурсів дозволяє виявити слабкі місця в управлінні та розробити способи їх поліпшення.

Прагнучи зайняти на ринку належне місце, кожне підприємство повинне сформувати свій певний потенціал, який забезпечить йому відповідне положення на ринку. Потенціал – багаторівневе і багатоаспектне поняття, зміст якого розкривається у комплексі його проявів [18].

Потенціал як економічна категорія (походить від латинського *potentia* – «потужність, сила») становить наявні можливості, ресурси, запаси, засоби, що можуть бути використані для досягнення, здійснення будь-чого [21].

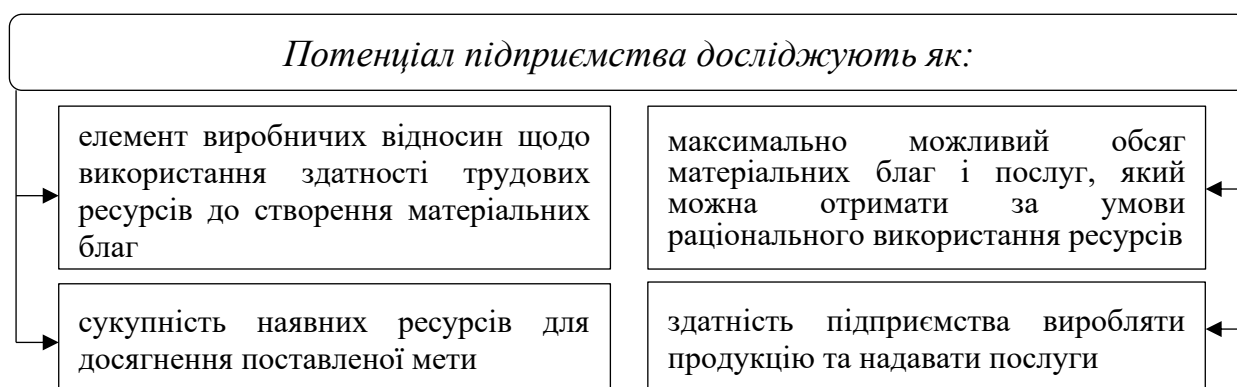


Рис. 1.1. Напрями дослідження потенціалу підприємства [узагальнено за допомогою б]

У тлумачному словнику потенціал – це «сукупність усіх наявних засобів, можливостей, продуктивних сил, що можуть бути використані в якій-небудь галузі, сфері» [14; 22]. Виходячи із загального трактування, потенціал підприємства визначається як сукупність природних умов і ресурсів, можливостей, запасів і цінностей, які можуть бути використані для досягнення певних цілей [23]. Дане визначення схоже з поняттям «ресурсного потенціалу», де увага акцентується саме на сукупності ресурсів, що використовуються з певною метою. В даному випадку не враховується особливість ресурсів, коли вони при різних умовах використання та різних зовнішніх умовах забезпечують різні кінцеві результати. Отже, не враховується можливість підприємства збільшувати чи зменшувати свої ресурсні можливості.

В економічній літературі ресурсний потенціал визначають як систему різних видів ресурсів, він є головною складовою потенціалу підприємства [6].

Однією з найважливіших складових при формуванні потенціалу виступають ресурси підприємства, проте, сама по собі їхня наявність не є гарантом досягнення будь-яких цілей. Також, не менш важливими є здібності підприємства мобілізувати ресурси у ході здійснення бізнес-процесів. Оскільки, внутрішніми можливостями підприємства виступають компетенції та ресурси і саме вони забезпечують конкурентні переваги підприємства в ринковому середовищі, та визначають можливості попиту, модель потенціалу підприємства можна відобразити графічно на рис. 1.2.

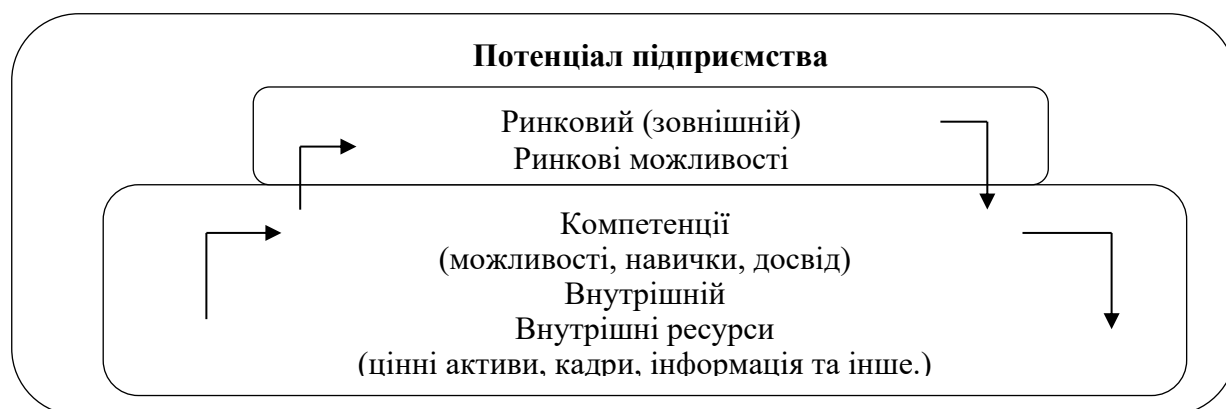


Рис. 1.2. Модель потенціалу підприємства [узагальнено за допомогою 21]

Отже, для стейкхолдерів, через реалізацію бізнес-процесів, потенціал підприємства можна визначити як здатність системи ресурсів і можливостей підприємства давати результати.

В процесі формування ресурсного потенціалу підприємства до його складу входить певна сукупність ресурсів: фінансові, матеріальні, нематеріальні, трудові, інформаційні, технічні і технологічні, часові та інноваційні (рис. 1.3).

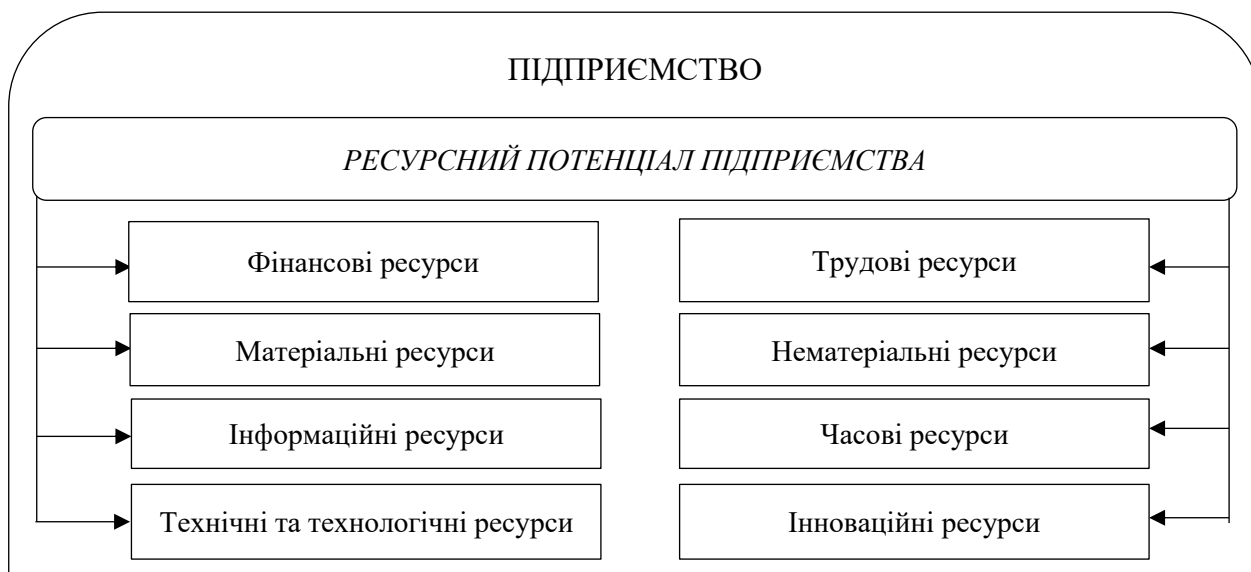


Рис. 1.3. Ресурсний потенціал підприємства [узагальнено за допомогою б]

При формуванні ресурсного потенціалу підприємства необхідно особливу увагу приділяти трудовим (людським) ресурсам, оскільки саме вони є об'єднуючим елементом, який забезпечує синергію і є рушійною силою розвитку. Варто звертати увагу не тільки на ефективність використання власних ресурсів підприємства, алей у випадку ризику чи невизначеності зуміти залучити у виробництво ресурси інших учасників ринку, збільшуючи таким чином свої ринкові можливості і забезпечуючи якісні умови розвитку.

Важливою умовою ефективного функціонування сучасних аграрних підприємств є процес управління ресурсним потенціалом. Всі підприємства потребують ефективного управління, заснованого на оригінальних ідеях, які дають хороші результати.

Розглянемо підходи науковців до визначення понять «управління»  
(табл. 1.1)

Таблиця 1.1

**Підходи науковців до визначення понять «розвиток підприємства»,  
«управління»** [узагальнено на основі 12; 33]

<i>ПІБ науковця</i>	<i>Визначення поняття</i>
Друкер П. Ф.	Особливий вид діяльності, що перетворює неорганізовану юрбу в ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу
Прижарова С. В.	Це вид діяльності, предметом якої є діяльність інших людей і метою якої є розвиток об'єкта управління
Тимошко Г. М.	Це вплив на будь-яку соціально-економічну систему, яка забезпечує збереження їхньої певної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію їхніх цілей і програм
Харченко В. А	Із теорії менеджменту випливає, що відносно підприємства менеджмент включає виконання функцій і здійснення різних процесів, пов'язаних з управлінськими рішеннями та інформацією

Ефективне управління ресурсним потенціалом підприємств повинно являти собою гнучку систему, що буде змінюватись, пристосовуватись до ринкових умов, при цьому виробляти якісну продукцію та забезпечувати загальний розвиток підприємства [34].

Ресурсний потенціал підприємства доцільно досліджувати з двох сторін: як економічну категорію (коли відбувається взаємодія всіх наявних та прихованих ресурсів) та як економічну основу підприємства (опрацьовується система показників наявних на підприємстві ресурсів та їхні резерви).

Щоб дослідити ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства необхідно здійснити його комплексну оцінку шляхом систематизації результатів комплексного економічного аналізу. Оцінка буде проводитися по кожному виду ресурсу який використовується на підприємстві у певній послідовності та матиме чітку організацію. Завдяки проведеній оцінці матимемо змогу дослідити як зміни та вдосконалення в управлінні впливають на повноту використання ресурсів підприємства та ефективність управління ним, чи досягаються поставлені цілі та в цілому настільки ефективно функціонує ресурсний потенціал підприємства.

Серед існуючих підходів до оцінювання ефективності управління

ресурсним потенціалом найбільш поширеним є метод діагностики ресурсного потенціалу, який слід проводити у формі комплексного, поетапного та по елементного дослідження [35].

Для коректного та більш повного дослідження ресурсного потенціалу підприємства варто брати до уваги його кількісні (швидкість відтворення окремих ресурсів і в цілому ресурсного потенціалу) та якісні (є основою для визначення ефективності використання ресурсів) характеристики.

Використання кількісних і якісних характеристик ресурсного потенціалу підприємства дозволяють:

- проаналізувати початковий рівень розвитку ресурсного потенціалу;
- виявити сформовані диспропорції між ресурсами підприємства;
- виділити пріоритетні напрямки розвитку ресурсів;
- визначити, виходячи з досягнутого рівня і напрямів розвитку діяльності підприємства, припустимі виробничі, соціальні та економічні навантаження.



Рис. 1.4. Показники оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства [узагальнено автором за допомогою 1]

На основі проведеного аналізу нами визначено систему основних показники, що характеризують ефективність управління ресурсним потенціалом підприємства і зводяться до наступних:

- матеріальні ресурси, оцінювання яких включає аналіз придатності, оновлення, зносу технічних та технологічних ресурсів підприємства;
- фінансові ресурси, оцінювання яких полягає в аналізі фінансових показників: прибутковості; оборотності оборотних та необоротних активів, кредиторської та дебіторської заборгованостей; ліквідності та платоспроможності;
- трудові ресурси, оцінка яких включає аналіз показників обороту, вибуття, плинності кадрів, рівня продуктивності персоналу;
- земельні ресурси, оцінювання яких включає аналіз забезпечення підприємства земельними ресурсами; показує скільки валової, товарної продукції, прибутку виробляє та отримує підприємство на 100 га сільськогосподарських угідь й ріллі.

Отож, система управління ресурсним потенціалом підприємства включає в себе виявлення та максимальне використання стратегічних можливостей, ресурсів і резервів, які сприятимуть підвищенню його конкурентоспроможності. Цей процес можна розглядати як системний підхід до створення бази для стабільного і успішного функціонування підприємства в умовах ринкової конкуренції.

Система управління ресурсним потенціалом підприємства включає:

- аналіз зовнішнього середовища – визначення можливостей та загроз зовнішнього середовища, таких як тенденції ринку, конкуренція, технологічні зміни та інші фактори, які можуть впливати на діяльність підприємства;
- аналіз внутрішніх ресурсів – оцінка наявних ресурсів, таких як фінансові, людські, технологічні та інші, і визначення їх потенціалу для досягнення стратегічних цілей підприємства;
- стратегічне планування – розробка стратегій і тактик, спрямованих

на максимізацію використання ресурсів і можливостей підприємства для досягнення конкурентної переваги;

- інновації та розвиток – створення сприятливого середовища для інновацій та постійного розвитку, включаючи впровадження нових технологій, процесів та продуктів;

- управління змінами – забезпечення гнучкості та адаптивності підприємства до змін у середовищі, включаючи швидку реакцію на нові тенденції та вимоги ринку.

Таким чином, управління ресурсним потенціалом підприємства є постійним ітеративним процесом, який вимагає систематичного аналізу, стратегічного мислення та ефективного управління ресурсами для забезпечення стійкості і успіху в умовах конкурентного бізнес-середовища.

Отже, основним завданням підприємства – є формування та нарощування ресурсного потенціалу за рахунок його резервів. При цьому слід враховувати, що сильні сторони є потенціалом підприємства, а слабкі – резервом потенціалу.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Земельні ресурси є необхідним елементом для матеріального виробництва сільськогосподарського виробництва та забезпечення життєвих потреб суспільства [7]. Земля використовується для вирощування рослин та відгодівлі тварин, що є важливою складовою харчової безпеки. Крім того, земля може бути використана для будівництва, промисловості та інших галузей економіки. Важливо раціонально використовувати земельні ресурси, щоб забезпечити їх довгострокове й стійке використання.

Розглянемо склад і структуру земельних угідь підприємства (табл. 2.1).

*Таблиця 2.1*

#### Склад і структура земельних угідь підприємства, 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне, (+;-)	відносне, (%)
Загальна земельна площа, га	3532	3532	3532	0	100,0
Всього сільськогосподарських угідь, га	3306	3306	3306		
із них: Рілля	3287	3287	3287		
Навантаження ріллі на одного середньооблікового працівника, га	14,29	13,99	14,48	0,19	101,32

Аналізуючи дані табл. 2.1 можемо зробити висновок, що за досліджуваний період показники загальної земельної площі, площа сільськогосподарських угідь та ріллі залишалися без змін. Навантаження ріллі на одного середньооблікового працівника протягом досліджених років зросло на 0,19 га та станом на 2022 р. становить 14,48 га. На зростання даного показника вплинуло зниження чисельності працівників.

Трудові ресурси є одним з найважливіших активів будь-якого підприємства. Ефективне управління персоналом стає дедалі важливішим у сучасних умовах, коли конкуренція на ринку зростає, а швидкі зміни в технологіях та ринкових умовах вимагають адаптивності й гнучкості від підприємств. Менеджери вищого рівня та власники підприємств усвідомлюють, що успіх їх бізнесу значною мірою залежить від якості та ефективності роботи персоналу. Інвестування в розвиток співробітників, створення сприятливої робочої атмосфери, підтримка їхнього професійного зростання та задоволення від роботи – це всі важливі аспекти для забезпечення високої ефективності підприємства. Успішні організації розуміють, що задоволені, мотивовані та кваліфіковані працівники стають ключовими конкурентними перевагами на ринку. Тому вони активно вдосконалюють стратегії управління персоналом, щоб забезпечити оптимальне використання цього важливого ресурсу [8].

Проведемо аналіз середньооблікової чисельності та ефективності використання персоналу в підприємстві (табл. 2.2).

*Таблиця 2.2*

**Динаміка середньооблікової чисельності та ефективності працівників,  
зайнятих у сільськогосподарському виробництві підприємства,  
2021-2023 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне (+;-)	відносне, %
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві, осіб	230	235	227	-3	98,70
у т. ч в рослинництві	152	149	147	-5	96,71
Тваринництві	78	86	80	2	102,56
Продуктивність праці, тис. грн/особу	285,32	270,6	221,5	-63,79	77,64

Аналізуючи одержані дані, можемо зробити висновок, що протягом дослідженого періоду середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у

сільському господарстві знизилася на 3 особи та становить 227 осіб. Продуктивність праці у 2022 році порівняно з 2020 роком знизилася на 63,79 тис. грн/особу та становить 221,5 тис.грн/особу.

Наявність основних засобів на підприємстві свідчить про утворення виробничо-технічної бази, що визначається однією із важливих умов функціонування суб'єкта господарювання [32]. Тому правильна та раціональна організація обліку основних засобів, зокрема відображення достовірної інформації про цей об'єкт обліку, визначає весь процес його оновлення, забезпечуючи таким чином прибутковість, рентабельність та ліквідність підприємства, залучення потенційних інвесторів та розширення діяльності підприємства на нових сегментах ринку.

Розглянемо показники забезпеченості та ефективності використання основних засобів підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка забезпеченості та ефективності використання основних засобів підприємства, 2021-2023 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне, (+;-)	відносне, %
Наявність основних засобів - всього, тис.грн	16841,5	19169,5	16507,5	-334,00	98,02
Коефіцієнт придатності основних засобів,%	0,45	0,46	0,39	-0,06	86,19
Фондозабезпеченість виробництва, тис.грн/га	5,12	5,83	5,02	-0,10	98,02
Фондоозброєність праці, тис.грн/особу	73,22	81,57	72,72	-0,50	99,31
Фондомісткість, грн	0,17	0,20	0,17	0,00	102,67
Фондовіддача, грн	5,98	5,02	6,81	0,83	113,80

Проаналізувавши одержані дані табл. 2.3, можемо зробити висновок, що у 2023 р. спостерігаємо зниження практично по всіх досліджуваних показниках. Зокрема знизилася наявність основних засобів на 334 тис. грн та

у 2023 р. становить 16507,5 тис. грн. Частково знизився коефіцієнт придатності основних засобів на 0,06 %, що вказує на погіршення стану матеріально-технічного забезпечення підприємства. На зниження показника фондоозброєності праці вплинуло зниження середньооблікової чисельності працівників і станом на 2023 р. значення показника становить 72,72 тис.грн/особу.

Ефективне управління оборотними активами відіграє важливу роль у забезпеченні стабільності та конкурентоспроможності аграрного підприємства. Стратегії надмірного або недостатнього управління можуть вплинути на конкурентоспроможність підприємств та їх здатність адаптуватися до змін в економічному середовищі. Ефективність бізнес-процесів залежить від рівня ліквідних оборотних, що значною мірою пов'язано з організацією раціонального та економного управління ними [30].

Проведемо аналіз показників забезпеченості та ефективності використання оборотного капіталу підприємства (табл. 2.4).

*Таблиця 2.4*

**Показники забезпеченості та ефективності використання оборотного капіталу підприємства, 2021-2023 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне (+;-)	відносне, %
Середньорічна вартість оборотного капіталу, тис. грн	16194	15505	21147	4953,00	130,59
Забезпеченість основного капіталу оборотним, грн	0,96	0,81	1,28	0,32	133,23
Коефіцієнт оборотності	6,60	33,37	5,31	-1,29	80,46
Матеріаловіддача, грн	0,67	0,66	0,50	-0,17	74,45
Матеріаломісткість, грн	1,50	1,52	2,01	0,51	134,32

Проаналізувавши одержані дані табл. 2.4, можемо зробити висновок, що на підприємстві зростає вартість оборотного капіталу у 2023 р. порівняно з 2021 р. на 4953 тис. грн (30,59 %). Також помітне зниження коефіцієнту оборотності на 1,29, що вказує на потребу праці в напрямку оптимізації суми активів.

Наразі бізнес-середовище в Україні характеризується кризовими явищами. Повномасштабна російсько-українська війна на українській території завдала величезних збитків вітчизняному бізнесу. Для того, щоб вижити, підприємства були змушені переорієнтувати свою діяльність та налагоджувати нові логістичні маршрути постачання необхідних ресурсів для виробничого процесу та постачання продукції на ринок [26]. Водночас менеджмент виробничих підприємств змушений враховувати цю ситуацію та оперативно приймати бізнес-рішення, які мають вирішальне значення у формуванні їх фінансових результатів. Необхідно приймати виважені управлінські рішення, що ґрунтуються на результатах досліджень.

Проведемо аналіз результатів виробничо-комерційної діяльності підприємства (табл. 2.5).

*Таблиця 2.5*

**Результати виробничо-комерційної діяльності підприємства,  
2021-2023 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне (+;-)	відносне (%)
Виробництво валової продукції, тис.грн ( у постійних цінах 2016 р.)	65622,99	63599,82	50287,37	-15335,62	76,63
Виручка від реалізації продукції і послуг , тис. грн	106922	96159	112347	5425,00	105,07
Чистий прибуток, тис. грн	2181	1227	1935	-246,00	88,72
Коефіцієнт автономії	0,86	0,83	0,80	-0,06	92,65
Загальний коефіцієнт ліквідності	1,75	1,36	1,44	-0,31	82,47
Рівень рентабельності, %	2,50	1,62	2,18	x	x
Норма прибутку, %	3,31	1,79	2,69	x	x

Аналізуючи результати виробничо-комерційної діяльності підприємства, можемо зробити висновок, що у 2023 р. порівняно з 2021 р. помічаємо зниження вартості валової продукції на 15335,62 тис. грн (23,37 %) до показника 50287,37 тис. грн. Позитивним є зростання показника

виручки від реалізації продукції чи послуг на 5425 тис. грн (5 %) показник якого у 2023 р. становить 112347 тис. грн. Негативним показником є зниження чистого прибутку у 2023 р. порівняно з 2021 р. на 246 тис. грн проте значення даного показника все ж таки показує на ефективність діяльності. Загалом, практично по всіх досліджуваних показниках помічаємо їх зниження, на що підприємству варто звернути увагу та провести заходи щодо підвищення ефективності своєї діяльності.

Отже, досліджене товариство в цілому функціонує ефективно, має плюсові значення показників. Проте, якщо досліджувати показники в динаміці, то керівництву підприємства варто звернути увагу на зниження показників, головними з яких є показники чистого прибутку та рентабельності діяльності підприємства, і відповідно провести заходи щодо їх покращення. Надалі доцільно провести аналіз ефективності використання наявних на підприємстві ресурсів: земельних, фінансових, матеріальних та трудових.

## **2.2. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства**

Основою функціонування аграрного підприємства є достатній рівень забезпеченості ресурсного потенціалу, кількісні та якісні характеристики якого відображають ресурсну систему та механізми управління нею. Як наслідком ефективного використання ресурсного потенціалу підприємств є виробництво високоякісної продукції, що дозволяє ефективно управляти виробничим, маркетинговим, трудовим, управлінським та іншими потенціалами підприємства [9].

З метою забезпечення раціонального та повного використання ресурсів підприємства необхідно оцінити ефективність управління ресурсним потенціалом підприємства використовуючи систему показників, що

характеризують наявність, склад і стан ресурсів, а також показники ефективності використання ресурсів.

Таблиця 2.6

**Показники ефективності використання земельних ресурсів  
підприємства, 2021-2023 рр.**

Показник	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне (+;-)	відносне (%)
Рівень розораності,%	0,99	0,99	0,99	0,00	100,00
Припадає на одного середньорічного працівника ріллі, га	14,29	13,99	14,48	0,19	101,33
Одержано на 100 га сільськогосподарських угідь тис. грн: валової продукції	1984,97	1923,77	1521,09	-463,87	76,63
товарної продукції	3234,18	2908,62	3398,28	164,10	105,07
прибутку	65,97	37,11	58,53	-7,44	88,72
Вироблено на 100 га сільськогосподарських угідь молока, ц	1008,79	1031,34	937,60	-71,19	92,94
Вироблено на 100 га ріллі, ц: зернових та зернобобових	896,74	2165,52	914,91	18,16	102,03
Соняшнику	456,95	393,89	412,69	-44,27	90,31

Проаналізувавши одержані дані можемо зробити висновок, що у 2023 р. порівняно з 2021 р. спостерігається зниження досліджуваних показників. Зокрема, знизилися показники одержаних на 100 га сільськогосподарських угідь валової продукції на -463,87 тис. грн (23,37 %) і у 2023 р. показник становить 1521,09 тис. грн, даний показник знижується в динаміці протягом трьох досліджуваних років. Також помічаємо зниження показника виробленого на 100 га сільськогосподарських угідь молока на 71, 19 ц (7,06 %) та вироблено на 100 га ріллі соняшнику на 44,27 ц (9,69 %). Частково зросли показники одержано на 100 га сільськогосподарських угідь товарної продукції та вироблено на 100 га ріллі зернових та зернобобових.

Важливу роль у забезпеченні ефективного використання ресурсного потенціалу відіграють трудові ресурси які є ключовим фактором виробництва та забезпечують баланс виробничої системи підприємства, що складається з підрозділів, які здійснюють безпосередньо виробничу діяльність.

Тому, надалі доречно провести оцінку ефективності використання трудових ресурсів підприємства (табл. 2.7) та розглянемо графічно одержані результати (рис. 2.1).

Таблиця 2.7

**Показники ефективності використання трудових ресурсів  
підприємства, 2021-2023 рр.**

Показник	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне (+;-)	відносне (%)
Продуктивність персоналу, тис.грн	285,32	270,6	221,5	-63,79	77,64
Коефіцієнт обороту по прийому	0,13	0,06	0,04	-0,09	33,77
Коефіцієнт обороту з вибуття	0,08	0,10	0,10	0,02	129,47
Коефіцієнт використання трудових ресурсів	0,98	0,97	0,98	0,00	100,00
Коефіцієнт плинності кадрів	0,07	0,10	0,10	0,03	145,65

Аналізуючи одержані дані, можемо зробити висновок, що у 2023 р. порівняно з 2021 р. знизилася продуктивність персоналу на -63,79 тис. грн (22,36 %) та становить 221,5 тис. грн. Щодо решти показників, то помічаємо зниження коефіцієнту обороту по прийому на 0,09 (66,23 %) та часткове зростання коефіцієнту обороту з вибуття на 0,02. Загалом коефіцієнт використання трудових ресурсів залишився без змін.

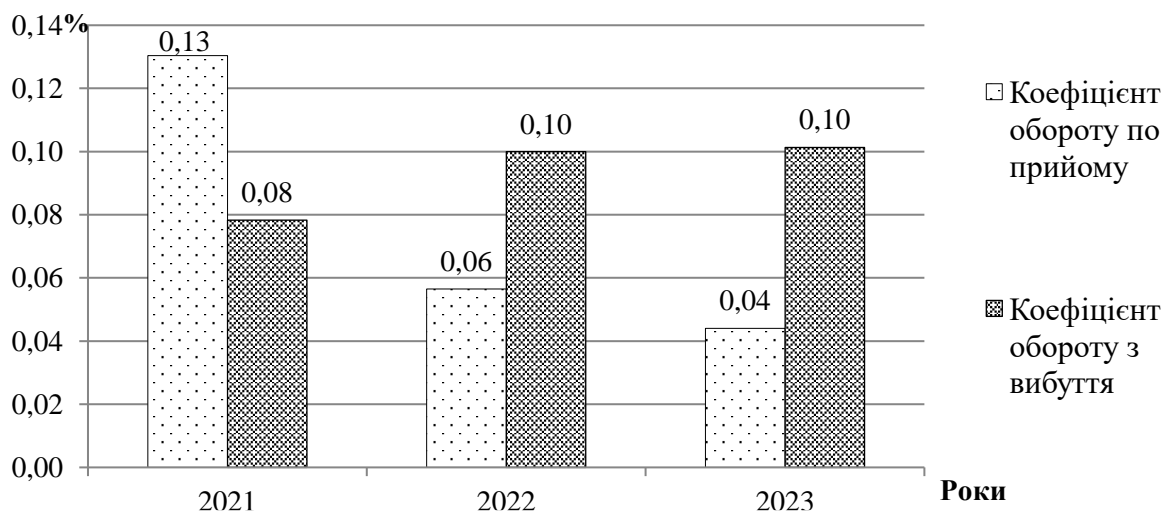


Рис. 2.1. Показники ефективності використання трудових ресурсів підприємства, 2021-2023 рр.

Отже, як бачимо з рис. 2.1 значення коефіцієнту обороту з вибуття перевищує значення коефіцієнта обороту з прийому, що вказує на зниження загальної чисельності працівників.

Важливою складовою ресурсного потенціалу підприємства виступають матеріальні ресурси, тому, надалі проводимо оцінку ефективності використання матеріальних ресурсів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Показники ефективності використання матеріальних ресурсів  
підприємства, 2021-2023 рр.**

Показник	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне (+;-)	відносне (%)
Фондоозброєність, тис. грн	73,22	81,57	72,72	-0,50	99,32
Фондоємність	0,17	0,2	0,17	0,00	100,00
Фондовіддача	5,98	5,02	6,81	0,83	113,88
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів	0,45	0,46	0,39	-0,06	86,19
Коефіцієнт зносу	0,58	0,58	0,64	0,07	111,28
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,42	0,42	0,36	-0,07	84,66
Коефіцієнт рентабельності основних засобів	0,13	0,06	0,12	-0,01	90,52
Матеріаломісткість, грн	1,5	1,52	2,01	0,51	134,00
Матеріаловіддача, грн	0,67	0,66	0,5	-0,17	74,63

Проведений розрахунок показників ефективності використання матеріальних ресурсів показав зниження практично по всіх досліджених показниках. Зокрема знизилися показники фондоозброєності на 0,50 тис. грн; коефіцієнт реальної вартості основних засобів на 0,06; коефіцієнт придатності основних засобів – на 0,07; коефіцієнт рентабельності основних засобів на 0,01 та матеріаловіддачі на 0,17. Негативним показником є зростання коефіцієнту зносу основних засобів на 0,07 який у 2023 р. становить 0,64, що вказує на погіршення технічного стану матеріальних ресурсів та потребу в оновлення технічного стану та закупівлю нової техніки та технологій.

Розглянемо графічно показники ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства (рис. 2.2).

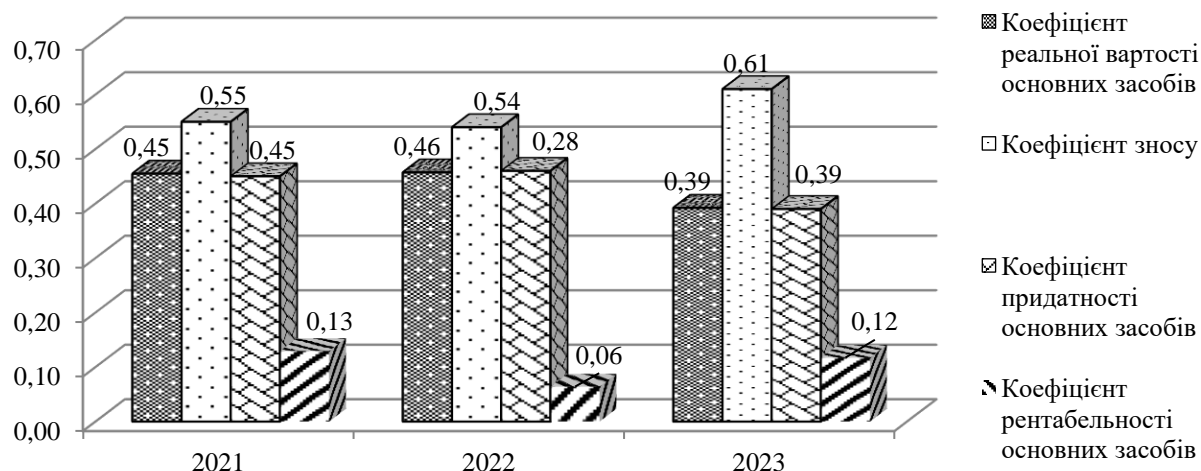


Рис. 2.2. Показники ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства, 2021-2023 рр.

На рис. 2.2 помічаємо візуально зростання показника зносу протягом досліджуваних 2021-2023 рр. та зниження придатності основних засобів.

Для успішної діяльності аграрного підприємства важливо мати необхідні фінансові ресурси які дозволяють йому виробляти продукцію, здійснювати інвестиції та формувати оборотний капітал [20]. Тому, наступним етапом нашого дослідження є оцінка ефективності використання фінансових ресурсів підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

### Показники ефективності використання фінансових ресурсів підприємства, 2021-2023 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне (+;-)	відносне (%)
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт оборотності активів	1,62	1,41	1,56	-0,06	96,23
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	6,60	6,20	5,31	-1,29	80,46
Коефіцієнт оборотності необоротних активів	2,15	1,82	2,21	0,06	102,79
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	29,40	20,66	27,39	-2,01	93,15

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	10,30	7,29	6,77	-3,53	65,73
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,89	1,69	1,96	0,07	103,87
Коефіцієнт автономії	0,86	0,83	0,80	-0,06	92,65
Коефіцієнт концентрації позичкового капіталу	0,14	0,17	0,20	0,06	145,02
Коефіцієнт співвідношення позичкового і власного капіталу	0,16	0,20	0,26	0,09	156,53
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,43	0,44	0,29	-0,13	68,63
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,03	0,01	-0,02	39,19
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,78	0,68	0,49	-0,29	63,36

Проаналізувавши одержані дані ефективності використання фінансових ресурсів підприємства протягом 2021-2023 рр. спостерігаємо зниження досліджуваних показників. Дана ситуація склалася у зв'язку з військом станом в країні, за рахунок чого протягом 2022 та 2023 рр. знижується ефективність діяльності. Зниження спостерігається практично по всіх показниках оборотності активів і лише по оборотності необоротних активів та оборотності власного капіталу помічаємо незначне підвищення показників. Розглянемо розраховані показники графічно на рис. 2.3.

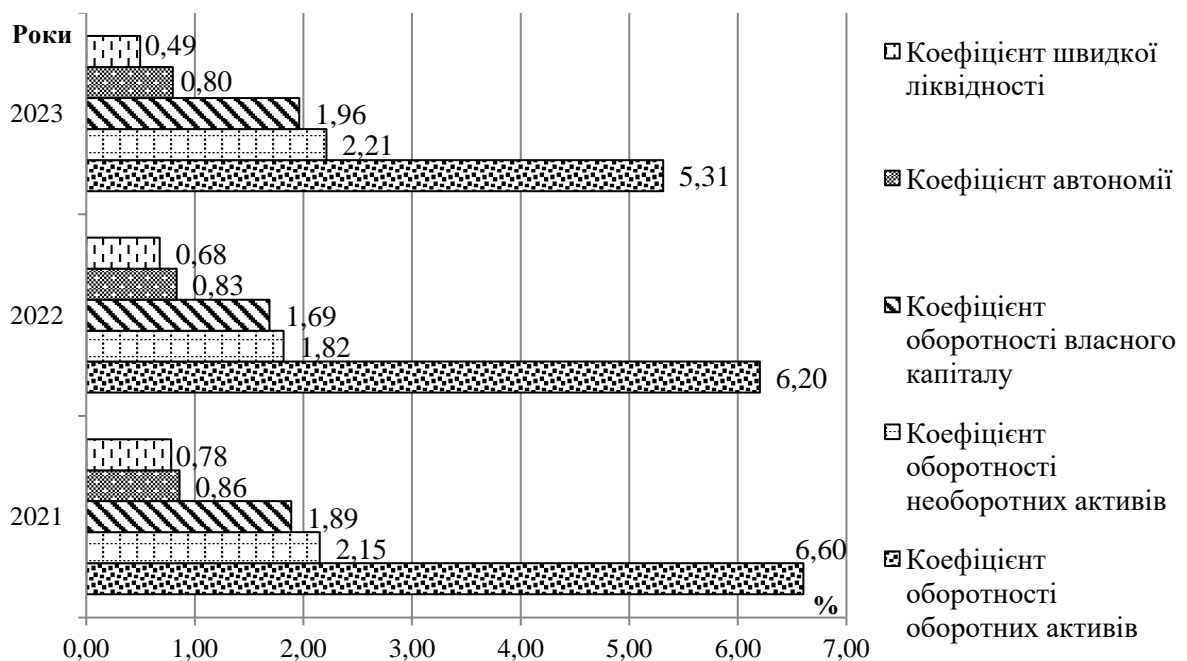


Рис. 2.3. Показники ефективності використання фінансових ресурсів підприємства, 2021-2023 рр.

На рис. 2.3 ми помічаємо візуально зниження розрахованих в табл. 2.8 показників. З позитивного, варто звернути увагу на коефіцієнти оборотності дебіторської та кредиторської заборгованостей. Зокрема значення дебіторської перевищує значення кредиторської, отже в підприємстві для фінансування кредиторів використовують власні дебіторські кошти.

Аналіз рентабельності та прибутковості є ключовими елементами оцінки фінансового стану та ефективності діяльності підприємства. Рентабельність вказує на здатність підприємства генерувати прибуток з вкладених ресурсів, в той час як прибутковість оцінює здатність підприємства генерувати прибуток відносно його загальних витрат. Ці показники дозволяють управлінцям зрозуміти, наскільки ефективно використовуються ресурси, які вони інвестували, та як вони можуть оптимізувати свою діяльність для досягнення кращих результатів. Крім того, аналіз рентабельності і прибутковості допомагає виявити проблемні сфери, де необхідні зміни для покращення фінансового стану підприємства [27]. Проведемо оцінку рентабельності діяльності підприємства (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Динаміка рентабельності (збитковості) діяльності підприємства,  
2021-2023 рр.**

Показник	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне (+;-)	відносне (%)
Рентабельність підприємства	29,90	29,70	32,68	2,78	109,31
Рентабельність власного капіталу	3,85	2,15	3,94	0,09	102,34
Рентабельність залученого капіталу	23,57	10,73	15,41	-8,16	65,38
Рентабельність робочого капіталу	31,42	30,12	34,77	3,34	110,64
Рентабельність усіх активів за чистим прибутком	3,31	1,79	2,69	-0,62	81,26
Рентабельність оборотних активів	13,47	7,91	9,15	-4,32	67,94
Рентабельність необоротних активів	4,39	2,32	3,81	-0,58	86,80
Рентабельність продукції (товарів, робіт, послуг)	122,60	126,80	126,48	3,88	103,17
Рентабельність операційної діяльності	2,06	1,28	2,02	-0,03	98,35
Рентабельність реалізації (продаж)	2,04	1,28	1,72	-0,32	84,44
Валова рентабельність основної діяльності	22,60	26,80	26,48	3,88	117,18

Аналізуючи одержані дані з табл. 2.10, можемо зробити висновок, що у 2023 р. порівняно з 2021 р. спостерігаємо динаміку зниження досліджуваних показників рентабельності. Зокрема, знизилися показники рентабельності: залученого капіталу на 8,16; усіх активів за чистим прибутком на 0,62; оборотних активів на 4,32; необоротних активів на 0,58; операційної діяльності на 0,03; реалізації продаж на 0,32. Зростання показників рентабельності відбулося по: рентабельності підприємства на 2,78 (9,31 %); власного капіталу – 0,09 (2,34 %); робочого капіталу – 3,34 (10,64 %); продукції (товарів, робіт, послуг) – 3,88 (3,17 %) та валової рентабельності основної діяльності – 3,88 (17,18 %).

Провівши оцінку та аналіз показників рентабельності діяльності підприємства надалі проведемо аналіз показників прибутковості, оскільки прибуток є основним джерелом збагачення власників підприємства, розширення і модернізації виробництва. Тому, проведемо факторний аналіз приросту прибутку сільськогосподарської продукції. Вихідні дані для проведення аналізу розміщені в додатку А та розрахунки в додатку Б.

Виконавши факторний аналіз приросту прибутку від реалізації продукції досліджуваного підприємства узагальнимо основні результати та відобразимо в табл. 2.11.

*Таблиця 2.11*

**Приріст суми прибутку від реалізації продукції за факторами у підприємстві, 2021, 2023 рр.**

Чинники зміни прибутку	Індекс відносної зміни чинників	Приріст прибутку	
		суми, тис. грн	у % до підсумку
Обсяг реалізованої продукції	1,20	4138,34	-426,63
Ціни реалізації продукції	0,67	-23404,83	2412,87
Собівартість реалізованої продукції	0,65	18296,49	-1886,24
Всього	X	-970	100,00

Аналізуючи одержані дані, можемо зробити висновок, що у 2023 р. порівняно з 2021 р. прибуток від реалізації продукції зменшився на 970 тис.

грн. На від'ємне значення показника, який показав збиток, вплинуло три показники, зокрема збільшення обсягу реалізації – на 4138,34 тис. грн; зниження ціни реалізації – -23404,83 тис. грн. та значне зростання собівартості продукції на – 18296,49 тис. грн.

Ефективне використання та управління ресурсним потенціалом є запорукою прибуткової діяльності підприємства. Оцінка ефективності використання земельних, трудових, матеріальних та фінансових ресурсів показала основні можливості та недоліки їх використання в досліджуваному підприємстві. Протягом 2021-2023 рр. спостерігаємо зниження багатьох досліджуваних показників, одним з найважливіших є зниження чистого прибутку діяльності підприємства. Тому, надалі необхідно дослідити напрями удосконалення управління ресурсним потенціалом підприємства, які допоможуть підвищити ефективність діяльності підприємства та вплинуть на зростання прибутковості.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Потенціал будь-якого рівня, будь то індивідуальний, груповий або організаційний, формується завдяки взаємодії різних ресурсів і компетенцій, які його забезпечують. Це можуть бути фінансові ресурси, людські ресурси, технічні можливості, інтелектуальний капітал тощо.

Нарощування ресурсного потенціалу полягає в тому, щоб оптимізувати використання цих ресурсів, максимізувати їх вартість та ефективність. Це може включати поліпшення процесів управління людськими ресурсами, оптимізацію виробничих процесів, вдосконалення фінансового управління тощо. За рахунок постійного поліпшення стану використання ресурсів можна досягти більшого рівня продуктивності та конкурентоспроможності.

Розглянемо основні напрями підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства (рис. 3.1).

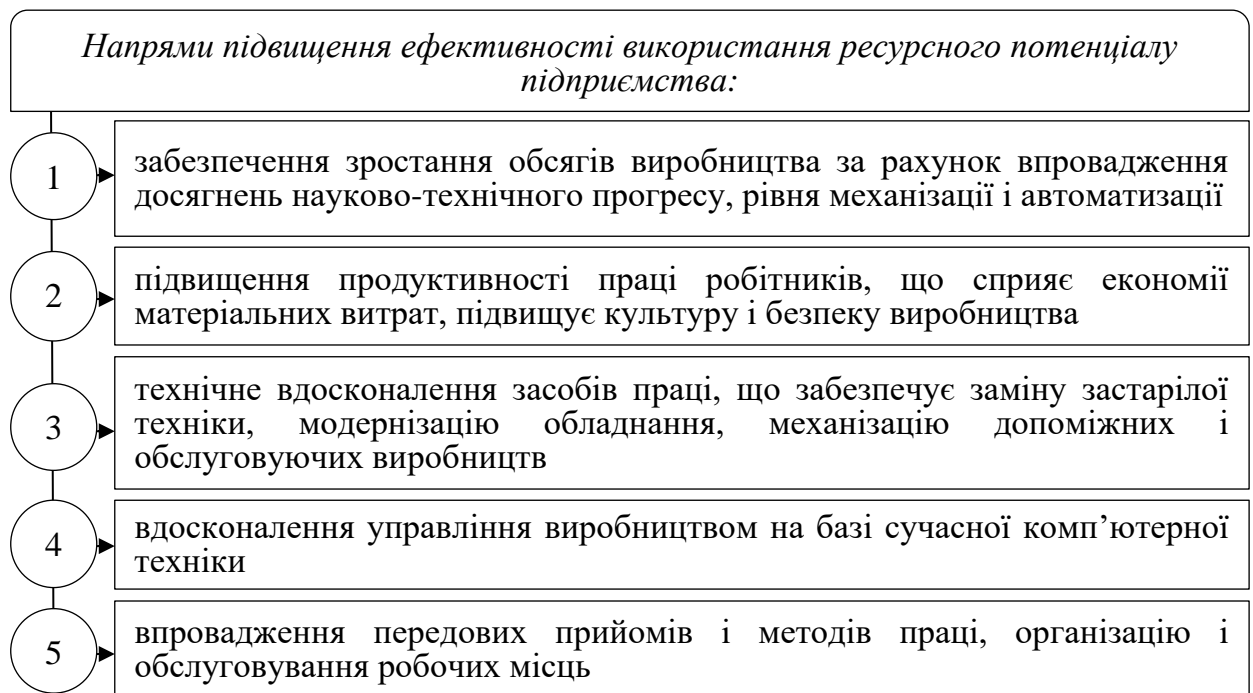


Рис. 3.1. Напрями підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства

Підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом, забезпечення його раціонального використання значною мірою пов'язано з проведенням якісних змін у складі ресурсів і з підвищенням ефективності в їх управлінні [13].

Таким чином, доречно запропонувати напрями удосконалення управління ресурсним потенціалом підприємства за видами ресурсів (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Напрями підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства за видами ресурсів

Розглянемо детально кожен напрям підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом за видами ресурсів. Зокрема розпочнемо з матеріальних ресурсів, оскільки ефективна діяльність підприємства неможлива без їх наявності. Економічна ефективність раціонального

використання матеріальних ресурсів на рівні підприємств проявляється у збільшенні випуску продукції за одиницю використаних ресурсів. Це означає, що підприємство досягає більшої продуктивності та ефективності використання своїх ресурсів та дозволяє підприємству збільшити свою виробничу потужність без додаткових витрат. З іншого боку, зменшення обсягу ресурсів, необхідних для виробництва одиниці продукції, допомагає підприємству зменшити витрати та оптимізувати свої виробничі процеси. Це важливий аспект для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку, адже ефективне використання ресурсів дозволяє підтримувати прийнятні ціни на продукцію і забезпечувати високу якість товарів чи послуг.

Отже, використання нової техніки та технології вищої якості й надійності допоможе підприємству підвищити ефективність своєї діяльності, удосконалити організацію праці працівників підрозділу та допоможе стати підприємству більш конкурентоспроможним на ринку. Таким чином, пропонуємо підприємству оновити матеріально-технічне забезпечення шляхом придбання нової сівалки. Технічні характеристики та вихідні дані для розрахунку наведені в додатку В.

Розглянемо в табл. 3.1 ефективність витрат від впровадження сівалки СЗД-540-03V

*Таблиця 3.1*

**Ефективність витрат на удосконалення організації праці працівників підрозділу завдяки придбанню сівалки СЗД-540-03V**

Продуктивність праці, %	18,75
Збільшення виробітку за рахунок підвищення продуктивності праці, тис. грн	26,41
Збільшення виробництва валової продукції, тис. грн	396,21
Додатковий прибуток, тис. грн	79,24
Додатковий грошовий потік, тис. грн	135,24
Чиста теперішня вартість додаткового грошового потоку, тис. грн	29,01
Індекс прибутковості	1,05
Термін окупності капітальних вкладень, років	7

Отже, впровадження зернотукової варіаторної сівалки СЗД-540-03V є доречним для досліджуваного підприємства, оскільки термін окупності витрат становитиме 7 років і додатково підприємство зможе отримати 135,24 тис. грн грошового потоку у теперішній вартості.

Формування ефективної системи мотивації трудових ресурсів є важливим елементом у підвищенні ефективності управління ресурсним потенціалом аграрного підприємства. Ця система стимулювання повинна базуватися на ринкових принципах та враховувати основні спонукальні прийоми, які мотивують працівників до постійного вдосконалення своєї професійної майстерності та досягнення високої продуктивності праці [17].

Ключовими елементами ефективної системи мотивації є адаптивний вибір напрямів мотивування на різних етапах розвитку та реалізації стратегії підприємства, а також передбачення мотиваційних впливів на всіх рівнях управління. Це дозволяє стимулювати працівників до досягнення поставлених цілей та забезпечити підвищення ефективності управління ресурсами підприємства. Досягти результатів можна шляхом матеріального стимулювання яке є важливою складовою системи мотивації працівників та складається з п'яти основних факторів:

- заробітна плата – є основним фактором матеріального стимулювання. Це може включати базову зарплату, премії, бонуси та інші форми фінансового винагородження за досягнення результатів;

- премії та бонуси – система премій та бонусів може бути використана для стимулювання працівників до досягнення конкретних цілей або високих результатів;

- матеріальні пільги та допомоги – це можуть бути додаткові вигоди, такі як медичне страхування, пенсійні плани, компенсація за витрати на проїзд або житло;

- акції та участь у прибутку – працівники можуть бути заохочені через участь у власності або отримання частки в прибутку підприємства через акції або інші механізми;

- стимулювання розвитку та професійного зростання – пропонування можливостей для навчання, підвищення кваліфікації та кар’єрного зростання також може бути ефективним способом матеріального стимулювання.

Ці фактори в сукупності можуть створити потужну систему матеріального стимулювання, яка сприяє підвищенню мотивації та продуктивності працівників.

Розглянемо на рис. 3.3 виконані роботи за які працівникам можуть бути нараховані додаткові премії.

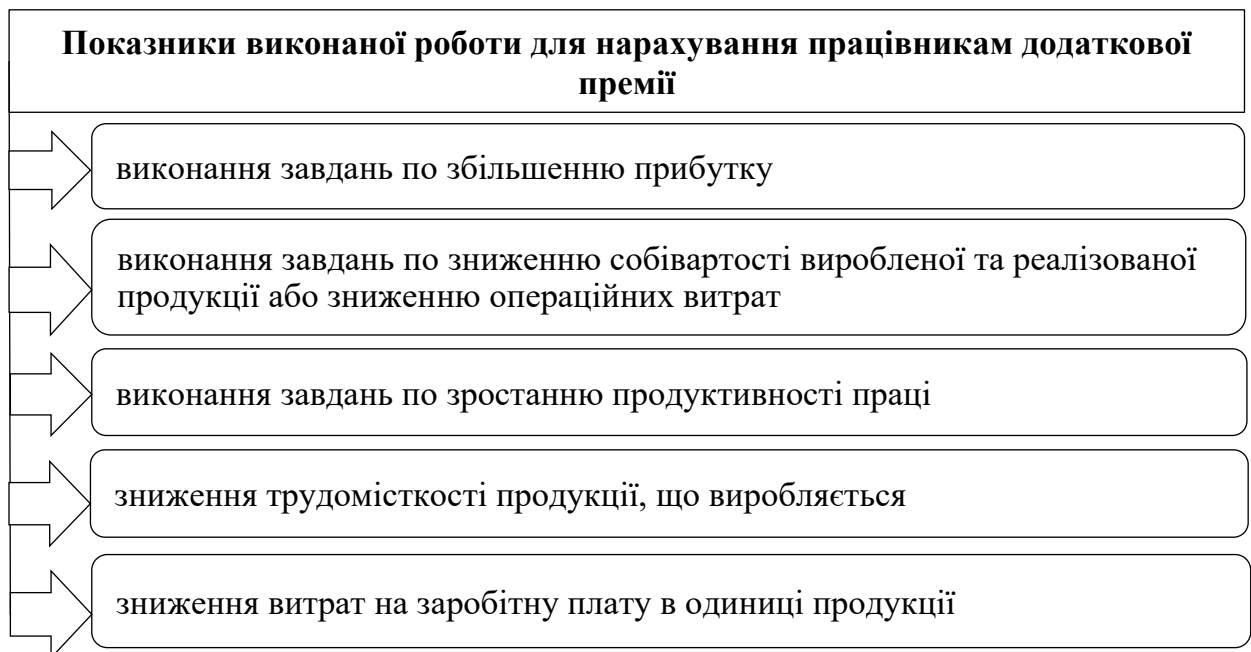


Рис. 3.3. Виконані роботи для додаткового преміювання працівників

Отже, стимулююча функція заробітної плати полягає в тому, щоб стимулювати працівників до досягнення високих результатів та досягнення поставлених цілей. Цей ефект досягається за рахунок диференціації оплати праці та використання різноманітних стимулів. Диференціація основної оплати праці передбачає, що різні працівники отримують різний рівень оплати в залежності від їхніх навичок, досвіду, кваліфікації та результатів роботи. Це створює конкурентну середовище серед працівників і стимулює їх до самовдосконалення та досягнення кращих результатів. Крім того,

різноманітні доплати, надбавки, компенсації та премії також є ефективними інструментами стимулювання. Вони можуть бути використані для винагородження працівників за досягнення конкретних цілей, високу продуктивність, перевиконання планових показників або за інші види внеску у розвиток підприємства. Разом ці механізми стимулюють працівників до більш ефективної роботи та допомагають підприємствам досягати своїх стратегічних цілей.

Нині, активно з'являються та впроваджуються у діяльність аграрних підприємств нові технології та сучасне обладнання, що вимагає від працівників нових професійних навичок та вмінь. Для того, щоб створити ефективну систему професійного розвитку для сільськогосподарських підприємств, необхідно враховувати специфіку цього сектору економіки, його відмінності від інших галузей, а також особливості прояву та використання людського потенціалу [5].

При плануванні навчання персоналу керівництво має враховувати показник сезонності виробництва, оскільки він може впливати на ефективність навчальних заходів і роботу персоналу. Наприклад, якщо в різні сезони року підприємство має різний рівень навантаження або різні вимоги до виробничих процесів, то це може вимагати різного планування навчання та підготовки персоналу. Навчання, проведене в низькосезонний період, може бути більш ефективним, оскільки персонал буде мати більше часу і уваги для засвоєння матеріалу. Навпаки, навчання в піковий сезон може бути менш ефективним через обмежений час та ресурси.

Таким чином, оптимальний вибір часу для навчання та підготовки персоналу може значно вплинути на його продуктивність та результативність в роботі.

Підвищення кваліфікації працівників досліджуваного підприємства може бути досягнуто за допомогою різноманітних методів та ініціатив. Розглянемо в табл. 3.2. рекомендовані методи підвищення кваліфікації працівників підприємства.

Таблиця 3.2

**Рекомендовані методи підвищення кваліфікації працівників підприємства**

Методи	Характеристика методів
Організація тренінгів та семінарів	Проведення регулярних тренінгів і семінарів з актуальних аграрних тем допоможе працівникам оновити свої знання та вміння
Участь у курсах та навчальних програмах	Підтримка працівників у відвідуванні курсів та навчальних програм з аграрної тематики, які надаються зовнішніми організаціями або університетами
Менторство і стажування	Організація програм менторства та стажування, де більш досвідчені працівники навчатимуть менший колектив новим навичкам і кращим практикам
Внутрішня освіта	Створення внутрішньої системи освіти та розвитку, де працівники можуть отримувати нові знання та кваліфікацію через внутрішні тренінги, вебінари
Стимулювання самонавчання	Заохочення працівників до самостійного вивчення нових технологій, методів і тенденцій в аграрній галузі через читання книг, перегляд відеоуроків, участь у вебінарах
Впровадження системи оцінки та звітності	Створення системи оцінки успішності та звітності, яка визначатиме ефективність програм підвищення кваліфікації та допоможе виявити області для подальшого вдосконалення

Отже, розглянуті в табл. 3.2 рекомендовані методи підвищення кваліфікації працівників підприємства вплинуть на удосконалення ресурсного потенціалу підприємства та підвищення ефективності діяльності. Для досягнення максимального ефекту в підвищенні кваліфікації працівників підприємства дані методи можна комбінувати.

На підприємстві необхідно вжити заходів для вдосконалення систем планування та обліку, включаючи впровадження нового комп'ютерного обладнання, модернізацію комп'ютерних мереж та застосування сучасного програмного забезпечення, методів управління та інформаційних технологій. Починати необхідно з фінансового менеджменту, бюджетування та систем управління доходами і витратами. Системи управління виробничими ресурсами можна вдосконалити шляхом впровадження у виробництво енерго- та ресурсозберігаючих технологій.

Ми рекомендуємо підприємству впровадити інформаційну систему планування ресурсів підприємства – Enterprise Resource Planning (ERP). Дана система призначена для виявлення та планування управлінських ресурсів підприємства, які споживаються у процесі виробництва, закупівель, доставки, бухгалтерського обліку та інших процесах, необхідних для виконання замовлень споживачів у сфері виробництва, дистрибуції та надання послуг. Це метод ефективного планування та управління управлінськими ресурсами, необхідними для виконання замовлень [11].

Отже, система ERP відображає інтегровані підходи до управління усіма аспектами фінансово-господарської діяльності підприємства, та має ряд переваг від свого впровадження, зокрема: інтеграція процесів (система об'єднує всі ключові області: фінанси, управління запасами, виробництво, ресурси та людей у єдину систему, що дозволяє забезпечити структурованість даних та уніфікований доступ до них); оптимізація процесів (автоматизація операцій та процесів, що зменшує час й зусилля, необхідні для їх виконання); покращення прийняття рішень (надає керівництву підприємства доступ до реального часу, аналітики та звітності, що допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі достовірних даних); збільшення продуктивності (завдяки автоматизації процесів і зменшенню подвійної роботи); покращення відносин з клієнтами і постачальниками (завдяки обміну даних через систему підприємство може покращити відносини з клієнтами та постачальниками, забезпечуючи ефективний обмін інформацією та підтримуючи партнерські відносини).

Отже, система ERP є рекомендованою для сучасного підприємства, оскільки дозволяє управляти різними аспектами бізнесу ефективніше та сприяє його успішному функціонуванню на ринку.

Ефективне управління, цілеспрямоване відтворення та повне використання ресурсів підприємства можливе: за умови забезпечення економічно та соціально доцільного співвідношення трудових ресурсів та матеріально-технічної бази; використання передових, продуктивних та

екологічно чистих технологій у виробництві товарів; розширення, відтворення та оновлення ресурсів. Зрештою, добре організоване, своєчасне і достатнє матеріально-технічне забезпечення та якість матеріально-технологічних основних засобів безпосередньо визначають ефективність і безпеку ресурсного потенціалу підприємства та його розвиток.

Отже, існує багато напрямів підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу. Найбільш доцільною є розробка заходів щодо покращення результативності господарювання у розрізі таких видів ресурсів, як: земельні, матеріальні, трудові, фінансові та інформаційні. Ми рекомендуємо удосконалити управління ресурсним потенціалом підприємства шляхом проведення заходів стимулювання та навчання працівників підприємства, покращення матеріально-технічного забезпечення та впровадження інформаційної системи планування ресурсів підприємства.

## ВИСНОВКИ

Проведений аналіз управління ресурсним потенціалом підприємства Полтавської області дозволяє зробити наступні висновки:

1. За досліджуваний період показники загальної земельної площі, площа сільськогосподарських угідь та ріллі залишалися без змін. Навантаження ріллі на одного середньооблікового працівника протягом досліджених років зросло на 0,19 га та станом на 2022 р. становить 14,48 га. На зростання даного показника вплинуло зниження чисельності працівників.

2. Продуктивність праці у 2022 році порівняно з 2020 роком знизилася на 63,79 тис. грн/особу та становить 221,5 тис.грн/особу.

3. Знизилися показники наявності основних засобів на 334 тис. грн та у 2023 р. становить 16507,5 тис. грн. Частково знизився коефіцієнт придатності основних засобів на 0,06 %, що вказує на погіршення стану матеріально-технічного забезпечення підприємства.

4. На підприємстві зростає вартість оборотного капіталу у 2023 р. порівняно з 2021 р. на 4953 тис. грн (30,59 %). Також помітне зниження коефіцієнту оборотності на 1,29, що вказує на потребу праці в напрямку оптимізації суми активів.

5. Проаналізувавши результати виробничо-комерційної діяльності підприємства, можемо зробити висновок, що негативним показником є зниження чистого прибутку у 2023 р. порівняно з 2021 р. на 246 тис. грн проте значення даного показника все ж таки показує на ефективність діяльності. Загалом, практично по всіх досліджуваних показниках помічаємо їх зниження, на що підприємству варто звернути увагу та провести заходи щодо підвищення ефективності своєї діяльності.

6. Спостерігається зниження показників ефективності використання земельних ресурсів в динаміці протягом трьох досліджуваних років: одержаних на 100 га сільськогосподарських угідь валової продукції на -

463,87 тис. грн (23,37 %); вироблено на 100 га сільськогосподарських угідь молока на 71, 19 ц (7,06 %) та вироблено на 100 га ріллі соняшнику на 44,27 ц (9,69 %). Частково зросли показники одержано на 100 га сільськогосподарських угідь товарної продукції та вироблено на 100 га ріллі зернових та зернобобових.

7. Аналізуючи показники ефективності використання трудових ресурсів помічаємо, що знизилася продуктивність персоналу на -63,79 тис. грн (22,36 %); коефіцієнт обороту по прийому на 0,09 (66,23 %) та частково зріс коефіцієнт обороту з вибуття на 0,02.

8. Дослідження показників ефективності використання матеріальних ресурсів показало зростання коефіцієнту зносу основних засобів на 0,07 який у 2023 р. становить 0,64, що свідчить про погіршення технічного стану матеріальних ресурсів та потребу в оновлення технічного стану та закупівлю нової техніки та технологій.

9. Показники ефективності використання фінансових ресурсів знижуються. Зниження спостерігається практично по всіх показниках оборотності активів і лише по оборотності необоротних активів та оборотності власного капіталу помічаємо незначне підвищення показників

10. Провівши аналіз показників рентабельності діяльності підприємства спостерігаємо динаміку їх зниження. Зокрема, знизилися показники рентабельності: залученого капіталу на 8,16; усіх активів за чистим прибутком на 0,62; оборотних активів на 4,32; необоротних активів на 0,58; операційної діяльності на 0,03; реалізації продаж на 0,32. Зростання показників рентабельності відбулося по: рентабельності підприємства на 2,78 (9,31 %); власного капіталу – 0,09 (2,34 %); робочого капіталу – 3,34 (10,64 %); продукції (товарів, робіт, послуг) – 3,88 (3,17 %) та валової рентабельності основної діяльності – 3,88 (17,18 %).

11. Факторний аналіз приросту прибутку сільськогосподарської продукції підприємства показав, що прибуток зменшився на 970 тис. грн. На від'ємне значення показника, який показав збиток, вплинуло три показники,

зокрема збільшення обсягу реалізації – на 4138,34 тис. грн; зниження ціни реалізації – -23404,83 тис. грн. та значне зростання собівартості продукції на – 18296,49 тис. грн.

Проведений аналіз управління ресурсним потенціалом підприємства Полтавської області дозволяє внести такі пропозиції щодо його удосконалення:

1. Запропоновано п'ять основних напрямів підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.

2. Конкретизовано напрями підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства за видами ресурсів

3. Запропоновано для удосконалення матеріально–технічного забезпечення підприємства придбати зернотукову варіаторну сівалку СЗД-540-03V. Термін окупності витрат становитиме 7 років і додатково підприємство зможе отримати 135,24 тис. грн грошового потоку у теперішній вартості.

4. Рекомендовано ефективну системи мотивації працівників підприємства шляхом матеріального стимулювання яке складається з п'яти основних складових: заробітної плати; премій та бонусів; матеріальних пілг та допомоги; акції та участі у прибутку; стимулювання розвитку та професійного зростання.

5. Рекомендовані методи підвищення кваліфікації працівників підприємства до яких належать: організація тренінгів та семінарів, участь у курсах та навчальних програмах, менторство і стажування, внутрішня освіта, стимулювання самонавчання, впровадження системи оцінки та звітності

6. Запропоновано впровадити інформаційну систему планування ресурсів підприємства – Enterprise Resource Planning (ERP) яка призначена для виявлення та планування управлінських ресурсів підприємства, що споживаються у процесі виробництва, закупівель, доставки, бухгалтерського обліку та інших процесах, необхідних для виконання

замовлень споживачів у сфері виробництва, дистрибуції та надання послуг. Дана система має ряд переваг: інтеграція процесів; оптимізація процесів; покращення прийняття рішень; збільшення продуктивності; покращення відносин з клієнтами.