

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ,  
ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ  
ВІДНОСИН**

Освітньо-професійна програма Економіка підприємства  
Спеціальність 051 ЕКОНОМІКА  
Ступінь вищої освіти Магістр

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**

Завідувач кафедри

Петро МАКАРЕНКО

5 грудня 2023 року

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

На тему: «Стратегія ефективного використання ресурсного потенціалу  
підприємства»

виконала здобувач вищої освіти заочної форми навчання

**Пристапа Любов Миколаївна**

Керівник кваліфікаційної роботи

Юлія САМОЙЛИК

Полтава – 2023 року

## ЗМІСТ

|  |    |
|--|----|
| ВСТУП.....   | 6  |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ<br>СТРАТЕГІЇ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ<br>ПІДПРИЄМСТВА .....                           |    |
| 1.1. Сутність, структура та стратегія формування ресурсного<br>потенціалу аграрного підприємства .....   | 10 |
| 1.2. Методологічні підходи до оцінювання ефективності<br>використання та формування стратегії розвитку ресурсного<br>потенціалу підприємства ..... | 20 |
| Висновки до розділу 1.....   | 29 |
| РОЗДІЛ 2 ОЦІНЮВАННЯ ДОСЯГНУТОГО РІВНЯ ЕФЕКТИВНОСТІ<br>ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА....  |    |
| 2.1. Характеристика складу і структури потенціалу<br>підприємства.....   | 30 |
| 2.2. Діагностика ефективності використання ресурсного потенціалу<br>підприємства.....  | 37 |
| Висновки до розділу 2.....   | 46 |
| РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ<br>ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ.....   |    |
| 3.1. Шляхи удосконалення системи стратегічного управління<br>ресурсним потенціалом підприємства.....   | 48 |
| 3.2. Організаційно-економічні аспекти формування стратегії<br>підвищення результативності використання ресурсного потенціалу<br>підприємства.....  | 57 |
| Висновки до розділу 3.....   | 64 |
| ВИСНОВКИ.....  | 66 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....  | 69 |
| ДОДАТКИ.....   | 76 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Ресурси компанії є найважливішими факторами виробництва. Їх склад та ефективність використання безпосередньо впливають на результати господарської діяльності підприємства і формують його потенціал. Умови ринкової економіки вимагають від виробників постійного пошуку резервів для підвищення ефективності всіх основних факторів виробництва, включаючи активи підприємства. Діяльність компанії повинна забезпечуватися ресурсами, необхідними для задоволення її потреб. Фінансовий стан та стабільність компанії значною мірою залежать від активів, якими вона має у розпорядженні, активів, в які вкладений капітал, та доходу, який вона приносить. Політика управління потенціалом підприємства передбачає постійний перегляд існуючого складу ресурсів та порівняння його з досягнутими фінансовими результатами.

Питання підвищення ефективності використання потенціалу підприємства розглядаються з достатньою глибиною в працях економістів. Зокрема, методи аналізу ресурсного потенціалу та джерел його формування базуються на роботах вітчизняних економістів, таких як Г.В. Андрущук, Є.В. Мних, С.М. Ілляшенко, П.Я. Попович, І. Й. Яремко та ін. Так, наприклад, Лукіна Ю.В. приділяє велику увагу впровадженню стратегічного управління ресурсами підприємства, а Тітенкова М. В. та Таряник О.М. – джерелам формування ресурсів. Однак, у сучасній науці питання підвищення ефективності використання потенціалу аграрними підприємствами залишається недостатньо вивченим, що визначає актуальність теми.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Кваліфікаційна робота виконана відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри економіки та міжнародних економічних відносин Полтавського державного аграрного університету з тем «Розробити наукові напрямки організаційного, економічного, фінансового і соціального розвитку, управління та регулювання в агропромисловому комплексі, на

галузевому рівні та в організаційно-правових формах ринкового господарювання» (0111U002780) та «Розробити напрямки розвитку і підвищення економічної ефективності малих форм аграрного господарювання, матеріально-технічного, фінансового та інформаційно-консультаційного забезпечення» (0111U002781).

**Метою** кваліфікаційної роботи є обґрунтування шляхів підвищення економічної ефективності використання потенціалу підприємства.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані такі **завдання**:

- уточнити теоретичні положення економічного змісту понять «потенціал», «ресурси» і «ресурсний потенціал»;
- виявити особливості формування та використання ресурсів в сільськогосподарських підприємствах;
- обґрунтувати методичні підходи до оцінки ефективності використання ресурсів підприємств;
- провести аналіз складу і структури ресурсів сільськогосподарського підприємства;
- здійснити діагностику показників ефективності використання ресурсів підприємства;
- розробити заходи щодо підвищення ефективності використання ресурсів підприємства.

**Об'єктом** дослідження є процес формування та використання потенціалу підприємства.

**Предметом** дослідження є теоретичні, методичні практичні проблеми та напрями удосконалення формування і ефективного використання потенціалу в підприємстві.

**Теоретичною і методологічною** основою досліджень стали основні положення економічної теорії. У процесі дослідження використані такі **методи** економічних досліджень: абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення і формування висновків), статистико-економічний (аналіз сучасного стану використання потенціалу підприємства), монографічний,

аналізу і синтезу, розрахунково-конструктивний та експериментальний (розробка системи ефективного використання потенціалу підприємства).

**Джерела інформації** наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем теорії і практики використання ресурсів у сільськогосподарському підприємстві, законодавчі та нормативні акти, аналітичні і статистичні матеріали сільськогосподарських підприємств.

**Наукова новизна** роботи полягає в теоретико-методичному обґрунтуванні напрямів підвищення ефективності використання потенціалу сільськогосподарських підприємств, а саме:

*удосконалено:*

- теоретико-методичні підходи щодо комплексної оцінки ефективності використання потенціалу, які, на відміну від існуючих, передбачають оцінювання виробничих та фінансових показників у їх взаємозв'язку;

*дістало подальшого розвитку:*

- концептуальні положення щодо узагальнення класифікаційних ознак ресурсів підприємства;

- підходи щодо обґрунтування стратегії управління потенціалом сільськогосподарського підприємства, що передбачають узагальнення сильних та слабких сторін, можливостей і загроз, ранжування факторів впливу на потенціал підприємства, удосконалення міжгалузевих зв'язків в середині підприємства між виробничою, фінансово-кредитною маркетинговою системами.

**Практична цінність одержаних результатів.** Результати дослідження характеризуються достатнім ступенем готовності щодо використання в практичній діяльності сільськогосподарських підприємств. Застосування результатів дослідження дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів в аграрних підприємствах.

**Публікації.** Результати кваліфікаційної роботи опубліковані у фаховому виданні: Каневська І.В., Приступа Л.М., Говоруха Д.О. Теоретичні

аспекти цифровізації вищої освіти: проблеми і перспективи розвитку. Економіка та суспільство. 2023. № 53. С. 7-13.

А також у збірниках тез наукових конференцій:

Магда О.С., Приступа Л.М. Сучасний стан розвитку фондового ринку в Україні. Наукове забезпечення міжнародних економічних відносин та соціально-економічного розвитку в аграрній і суміжних сферах в умовах глобалізації та військового стану в Україні. Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (30 листопада 2022, м. Полтава). Полтава. 2022. 193 с. С. 33-35.

**Обсяг і структура кваліфікаційної роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи – 76 сторінок, робота містить 5 рисунків, 13 таблиць, список використаних джерел (72 найменування), 26 додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Сутність, структура та стратегія формування ресурсного потенціалу аграрного підприємства

У сучасних умовах глобальних змін та викликів у сфері економіки, ефективне управління аграрними підприємствами стає ключовим фактором їхнього сталого розвитку. Однією з центральних складових цього управління є формування ресурсного потенціалу, яке визначається не лише обсягом наявних ресурсів, але й їхньою ефективністю та стратегічним використанням. У даному контексті, розгляд сутності, структури та стратегії формування ресурсного потенціалу аграрних підприємств стає важливим завданням для досягнення конкурентоспроможності та стійкості підприємств в умовах сучасного господарського середовища.

Сільськогосподарське підприємство має потенціал, що визначається галузевими економічними можливостями, спрямованими на вирішення конкретних соціально-економічних завдань у селі. Цей потенціал визначається обсягом чистої продукції, яку можна створити та використати для задоволення потреб суспільства через сільське господарство. Важливо враховувати, що економічний потенціал аграрного підприємства залежить від розвитку продуктивних сил і характеру сільськогосподарських виробничих відносин. Однак основною тенденцією, що уповільнює розвиток аграрної сфери, є нерівномірність зростання матеріальних витрат порівняно з темпами виробництва. Для подолання цієї проблеми необхідно переходити на нові стандарти якості для підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

Походження терміну «потенціал» коріниться від латинського слова «*potentia*», що перекладається переважно як «сила, потужність, міць». Рідше

вживається в значенні прихованих можливостей, які можуть розкритися в певних умовах. Термін «потенціал» знаходить широке застосування в різних галузях практики і науки.

Аналіз сутності поняття «потенціал» свідчить про різноманітність підходів до його визначення, складність структури та багатогранність, причому розуміння його залежить від мети дослідження. Інтерес наукових груп до проблем потенціалу різних історичних періодів виявлявся різною інтенсивністю та напрямком. Для періодизації етапів еволюції трактування поняття «економічний потенціал» можна використовувати пропозиції Маслака О.І. та його колег, які виділяють три періоди: 1920-1970 рр., 1970-1990 рр., 1990-наш час.

На першому етапі еволюції потенціал розглядається як економічна категорія на рівні галузі та національної економіки. Перші дослідники, такі як К.Г. Воблий та В. Вейц, визначали його як потенційну можливість країни виробляти матеріальні блага. Такий підхід розглядає економічний потенціал як чинник виробничої спроможності на макrorівні. Другий етап характеризується ресурсним підходом, де потенціал розглядається як сукупність ресурсів і засобів, які можна залучити у виробничу діяльність підприємства. Це пов'язано з екстенсивним освоєнням природних ресурсів та розвитком промисловості.

Третій етап характеризується множинністю підходів до трактування та структуризації економічного потенціалу підприємства. Різні автори розглядають його як сукупність можливостей економічної системи, проте залишається невирішеною проблема чіткого визначення елементів його структури.

Аналіз праць науковців свідчить про існування декількох теоретичних підходів до розуміння сутності економічного потенціалу, таких як ресурсний, результативний, підходу можливостей та здатностей. Ресурсний підхід набув значного поширення, розглядаючи потенціал як сукупність ресурсів, що можуть бути використані для виробництва матеріальних благ.

Найбільш поширені підходи щодо трактування сутності поняття «ресурсний потенціал» представлена в додатку А. Узагальнюючи погляди науковців, доцільно запропонувати власне визначення: «ресурсний потенціал» – це сукупність доступних ресурсів і засобів, які можуть бути використані в господарській або виробничій діяльності з метою досягнення конкретних цілей. Цей підхід розглядає потенціал через наявні ресурси, такі як природні ресурси, людський капітал, технічні можливості, фінансові засоби та інші, які можуть бути використані для забезпечення виробництва та досягнення різноманітних економічних цілей.

Питання сутності, класифікації та формування потенціалу сучасних підприємств в цілому та аграрної сфери зокрема досліджені в працях таких науковців, як С.П. Дунда [18], Євчук Л.А. [22], Круш П.В. [32], В.Я. Месель-Веселяк, Н.Г. Міценко, В.В. Россоха [51], В. Трегобчук [58], О.С. Федонін, О.М. Шпичак [70] та ін. Однак питання упорядкування та класифікації ресурсів підприємства та визначення їх ролі у виробничому процесі залишається предметом обговорення. Відповідно до точки зору Н.Г. Міценко, ресурсний потенціал підприємства представляє собою сукупність взаємопов'язаних ресурсів, які можуть бути використані для виробництва продукції. Розмір цього потенціалу визначається сумою різних видів ресурсів, таких як земельні, матеріальні та трудові, які знаходяться у володінні підприємства [33, с. 193].

Ресурсний потенціал включає в себе природні, матеріальні, сировинні, фінансові та трудові цінності, які можуть бути використані для виробництва товарів та послуг, створення доданої вартості і є засобами і джерелами забезпечення виробничого процесу. Ці ресурси поділяються на природні (геофізичні, сировинні), трудові (людський капітал, людські таланти), капітальні (фізичний капітал), фінансові (грошовий капітал), оборотні засоби (матеріали) та інформаційні ресурси [29]. Проаналізуємо існуючі наукові концепції щодо виявлення сутності ресурсного потенціалу аграрного підприємства (табл. 1.1).

**Наукові концепції щодо сутності та значення виробничих ресурсів  
підприємства**

| Автори концепції               | Сутність концепції  |
|--------------------------------|---|
| В.М. Трегобчук<br>[58, с. 107] | Виробничі ресурси аграрних підприємств – сукупність матеріальних умов виробництва й речовинних елементів продуктивних сил, що беруть участь прямо або опосередковано у виробництві сільськогосподарської продукції.   |
| В.В. Бойко<br>[1, с. 54]       | Виробничі ресурси – це наявні можливості підприємства у використанні ресурсів, запасів, засобів, що можуть бути використані для здійснення господарської діяльності.  |
| Н.С. Довгаль<br>[30, с. 111]   | Ресурсний потенціал підприємства – це сукупність виробничих ресурсів з урахуванням їх обсягу, структури, рівня та якості, потужність і рівень використання яких характеризується обсягом виробництва, при цьому складовими ресурсного потенціалу підприємств є не тільки земля, основні виробничі фонди, оборотні засоби, трудові ресурси, а також технологія виробництва, що застосовується. |
| О.Н. Юркова<br>[71, с. 70]     | Ресурси – це всі активи, здібності, організаційні процеси, інформація, знання, які контролюються підприємством і надають можливості розробляти та реалізовувати стратегії, що забезпечують підвищення рівнів раціональності та ефективності підприємства.   |

Джерело: узагальнено автором на основі [58, 1, 30, 71]

Отже, ресурсно-виробничий потенціал представляє собою комплекс взаємопов'язаних елементів, включаючи ресурсно-сировинний та виробничий потенціал, спрямований на забезпечення ефективної функціональності соціально-економічної системи. Кількісно-якісні характеристики цих потенціалів та їх взаємодія визначають виробничу потужність суб'єкта господарювання. Проте, слід зауважити, що ресурсно-виробничий потенціал, який визначає можливість виробництва матеріальних благ і послуг, не може слугувати об'єктивним показником корисного ефекту.

Як відомо, у класичній економічній теорії виділяють чотири основних ресурси – землю, працю, капітал і підприємницький таланти, які, за сучасними дослідженнями, доповнюються іншими елементами, такими як інформація та наука. Розгляд ресурсів лише в рамках теорії виробництва обмежує їх цільове використання, що відрізняється від стратегічного управління. Розробка

ресурсних стратегій та теорії потенціалів призвела до різноманітного трактування типології ресурсів і створила комплексне уявлення їхніх можливостей для досягнення корпоративних цілей. Як показано у табл. Б.1. додатку Б, немає єдиного, загальноприйнятого підходу до визначення складу ресурсного потенціалу. Проте можна виділити кілька тенденцій у включенні окремих груп ресурсів до ресурсного потенціалу, таких як фінансові ресурси та інформаційні ресурси. Також виділяється присутність ресурсів людських талантів, які позначаються різними термінами, такими як трудові, людські та кадрові ресурси. Включення інноваційних чи інвестиційних ресурсів до ресурсного потенціалу не є обґрунтованим, оскільки вони відображають функціональне призначення різних груп ресурсів підприємства. Науково-технічний прогрес не можна вважати ресурсом, оскільки він є об'єктивним фактором, що впливає на формування елементів ресурсного потенціалу.

Виділення необоротних, основних та оборотних засобів як елементів ресурсного потенціалу також не є обґрунтованим, оскільки це відображає їх значення для бухгалтерського обліку, але не дозволяє сформувати системне уявлення про їхній потенціал. Включення природних ресурсів до ресурсного потенціалу в найбільш загальному розумінні є дискусійним, оскільки до ресурсного потенціалу слід включати лише ту частину ресурсів природного походження, що має економічне значення.

Ресурсний потенціал не є просто випадковим набором ресурсів, які потрапили в розпорядження підприємства; це цілеспрямовано сформований набір ресурсів, наявність яких обумовлена досягненням очікуваного ефекту. Таким чином, важливо відзначити нерозривну єдність між цілями підприємства та його ресурсами. На підставі вищесказаного можна визначити основні риси ресурсного потенціалу підприємства:

- ресурсний потенціал є системою взаємозалежних елементів;
- ресурсний потенціал є динамічним утворенням, яке не може бути сформоване лише механічним додаванням елементів;
- на ресурсний потенціал поширюється дія закону синергії;

- оптимальність структури ресурсного потенціалу є умовою одночасного функціонування його елементів;
- адекватність складових ресурсного потенціалу цілям діяльності підприємства.

Ці характеристики ресурсного потенціалу виявляються під час його формування, тобто в процесі визначення характеристик накопичених підприємством ресурсів, їх структуризації та розробки ефективних організаційних форм використання. Найбільш поширеною точкою зору щодо структури ресурсного потенціалу є включення до їх складу таких елементів: технічні, паливно-сировинні, просторові, організаційні, кадрові, фінансові, ділові, інформаційні (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Складові економічних ресурсів підприємства

Джерело: сформовано автором

Технічні ресурси представляють собою комплекс механічних і немеханічних, автоматизованих та автоматичних засобів, що застосовуються у господарській діяльності підприємства. Машини, обладнання, пристрої та інструменти виступають як основні носії цих технічних ресурсів, використовуючись для виконання різних господарських операцій. На відміну від традиційного розуміння технічних ресурсів як засобів праці в матеріальному виробництві, у сучасних умовах інформація, включаючи

алгоритми та програмне забезпечення, також розглядається як засіб праці, що робить ці поняття не ідентичними.

Просторові ресурси визначаються як нерухомі об'єкти, які підприємство використовує для власних потреб. Будівлі та споруди є основними носіями цих ресурсів, характеризуючись географічними та фізичними параметрами у просторі. Їх виділення в окрему категорію пояснюється тим, що ці об'єкти відзначаються відмінністю від технічних ресурсів та приймають участь у господарських процесах підприємства.

Паливно-сировинні (матеріально-сировинні) ресурси представляють собою засоби із природного або штучного джерела, які мають матеріальну основу та є носіями енергії. Ці ресурси, такі як сировина, матеріали та енергоносії, піддаються трансформації в продукт або елемент, необхідний для надання послуг.

Інформаційні ресурси включають в себе всю інформацію, зафіксовану на матеріальних носіях та в будь-якій формі, яка передається між споживачами для різних цілей. Ці ресурси можуть також зберігатися та переміщуватися через психофізіологічні здібності людини.

Фінансові ресурси представляють собою грошові фонди та потоки, що виникають у процесі розподілу внутрішнього продукту і використовуються для фінансових зобов'язань, розширеного відтворення та трансформації в інші види ресурсів.

Кадрові ресурси визначаються як колектив працівників, спрямований на досягнення цілей підприємства. У зв'язку з розвитком практики кадрового аутсорсингу, трактування цих ресурсів дозволяє уникнути обмежень термінів «персонал», «штат» або «трудоі ресурси».

Організаційні ресурси включають спроможності організаційних механізмів підприємства забезпечити його ефективну господарську діяльність, включаючи організаційно-правову форму, структуру, комунікації та регламенти.

Ділові ресурси визначаються як уявлення, сформовані в свідомості

людей, щодо стану та результатів діяльності підприємства. Репутація та імідж є основними носіями цих ресурсів, що формуються в середовищі людських відносин та виникають внаслідок діяльності підприємства. Узагальнююча характеристика видів ресурсного потенціалу підприємства представлена в додатку В.

Сучасна функція ресурсів у підприємстві передбачає максимально ефективне використання матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів з врахуванням досягнень науки, техніки, управління і організації виробництва. Дослідники, такі як І.А. Бланко, І.М. Бойчик, С.В. Волдайцев, Т.Г. Камінська, О.Є. Кузьмін, С.Л. Кучеренко, Н.С. Краснокутська, П.В. Круш, С.В. Поліщук, М. М. Шеремет, Л.І. Шваб та ін., підкреслюють значення капіталу у структурі ресурсів підприємства. Вони розглядають капітал як фактор виробництва, що використовується для виробництва продукції, але не споживається безпосередньо в цьому процесі, за винятком амортизації. Капітал відрізняється від інших факторів, таких як земельні та природні ресурси, тим, що є результатом попереднього виробництва.

Основні аспекти визначення капіталу, запропоновані класичною бізнес-школою, залишаються актуальними в сучасній економічній теорії. Ці аспекти включають здатність створювати нову продукцію, відсутність споживання капіталу в процесі виробництва (заміна його амортизацією) та характеристику, що капітал формується людською працею. Термін «капітал» іноді використовується як частина інших термінів, до яких це класичне визначення не повністю застосовується. Адам Сміт, основоположник економічної теорії, вже виділяв основний та оборотний капітал, причому оборотний капітал він визначав як фактор виробництва, що повністю споживається в даному процесі, включаючи сировину, напівфабрикати, матеріали та проміжні продукти. Таким чином, капітал підприємства включає всі його економічні ресурси, і його класифікують за різними ознаками (додаток Д).

Активна діяльність працездатного населення є ключовим елементом в діяльності підприємства. Процес агропромислового виробництва представляє собою взаємодію природи і людини, при цьому інтелектуальна праця спрямована на створення сприятливих умов для економічного, технічного та екологічного розвитку сільського господарства, а фізична праця – на виробництво продовольчої продукції [12, с. 131].

Трудові ресурси є основним компонентом функціонування будь-якого підприємства, і від їх якості та ефективності значною мірою залежать результати господарської діяльності та конкурентоспроможність підприємства. Збільшення обсягів виробництва, зокрема у сільському господарстві, можливе шляхом збільшення кількості працівників, підвищення рівня їх продуктивності або обидвох цих факторів. Розмір робочого часу визначається чисельністю працівників, тривалістю робочого дня та інтенсивністю праці. З урахуванням тенденції до зменшення чисельності працівників у сільському господарстві та обмежень тривалості робочого дня, очевидно, що основний резерв для збільшення виробництва полягає в підвищенні продуктивності праці.

Поняття продуктивності праці визначається як здатність конкретної праці виробляти певну кількість продукції або виконувати відповідний обсяг роботи протягом одиниці робочого часу [13, с. 135]. Підвищення продуктивності праці, зокрема через економію робочого часу, є ключовим фактором збільшення ефективності підприємства. За зменшення робочого часу на виробництво одиниці продукції її собівартість знижується, що призводить до підвищення рентабельності та конкурентоспроможності підприємства. Із зростанням продуктивності праці збільшується процес вивільнення працівників, які можуть бути залучені до розвитку інших галузей діяльності. Зміна структури праці у секторі агропромислового комплексу є необхідною для його розвитку та удосконалення.

Розвиток трудового потенціалу здійснюється під впливом багатьох чинників, які суттєво впливають на його рівень (додаток Е).

Земля, як природний ресурс, є основною складовою та ключовим аспектом виробничого потенціалу сільськогосподарських підприємств. Вона формує природно-економічну базу для виробництва матеріальних благ, необхідних для життя людей та розвитку суспільства. Таким чином, сільськогосподарське виробництво повинно бути взаємопов'язане з системою техніко-економічних заходів, спрямованих на його відтворення, охорону та раціональне використання. Хоча земельні ресурси необхідні для всіх сфер національної економіки, їх значення та роль різняться в різних секторах суспільного виробництва. У промисловості (за винятком гірничої) земля не має органічного зв'язку з процесом виробництва і виступає лише як просторова основа для розміщення виробничих об'єктів. У сільському господарстві, навпаки, земля є основним засобом виробництва, без якого неможливий сам процес виробництва продукції рослинництва і тваринництва.

Ґрунт виступає як об'єкт праці, коли його верхній шар піддається впливу, створюючи необхідні умови для росту і розвитку сільськогосподарських рослин, а також як інструмент праці, коли його використовують для досягнення певних цілей, враховуючи механічні, хімічні, фізичні та біологічні його властивості. Отже, земля є основним засобом виробництва, визначаючим темпи розвитку та рівень ефективності сільськогосподарського виробництва. [8, с.5].

Таким чином, основним носієм потенціалу аграрного підприємства є сукупність його ресурсів з фізичними, фізіологічними і функціональними властивостями. Ресурсозабезпеченість відображає кількісну наявність ресурсів, тоді як ресурсний потенціал характеризує їх інтегральні здібності і можливості, що є основою формування стратегії розвитку підприємства та програми підвищення конкурентоспроможності.

## **1.2. Методологічні підходи до оцінювання ефективності використання та формування стратегії розвитку ресурсного потенціалу підприємства**

Методологія, з філософського погляду, визначається як «система принципів, способів організації та структури теоретичної та практичної діяльності». Сучасна енциклопедія розглядає її як «вчення про структуру, логічну організацію, методи та засоби діяльності». При вживанні терміну «методологія стратегічного планування економічного та соціального розвитку підприємства» в контексті складної соціально-економічної системи, ми розуміємо сукупність вимог, які висувуються до суб'єктів у процесі прогнозування майбутнього об'єкту стратегічного планування. Це охоплює систему принципів стратегічного планування та формує логіку цього процесу. Важливо відзначити, що в Україні формування методологічних засад стратегічного планування відбувалося на основі адаптації закордонного досвіду, який вітчизняні дослідники взяли на озброєння в рамках реалізації партнерських проектів. Необхідність оцінки ефективності діяльності підприємства визначається великою роллю у процесі регулювання ефективності у розвитку підприємства та забезпеченні гармонійних інтересів його власників, персоналу та держави.

Показники ефекту відображають абсолютний результат від витрат, тоді як показники ефективності представляють собою відносні показники, обчислені як співвідношення результату до затрат. І тут важливо зауважити, що економічне правило про важливість взаємозв'язку показників віддзеркалюється: значущість показника визначається не тільки абсолютним значенням, але і його відношенням до інших базових показників фінансово-економічної діяльності підприємства.

Аналіз літературних джерел підтвердив, що розробка системи показників вимагає поетапного переходу від використання окремих

показників до комплексних, які максимально враховують взаємодії між соціальною, екологічною та економічною сферами підприємства і регіону. Процес формування системи показників включає наступні етапи:

1. Визначення показників та їх попередня класифікація, враховуючи стандарти, такі як Глобальна Ініціатива зі звітності (GRI) та система звітності підприємств державним органам контролю.

2. Аналіз, ранжування та відбір найбільш значущих показників відповідно до принципу Парето, де визначається, що лише певні фактори визначають значну частину властивостей системи.

3. Об'єднання окремих показників у систему, враховуючи їх зв'язок з обраним критерієм ефективності, таким як дохід, прибуток, мінімальні витрати та продуктивність праці.

4. Приділення уваги лише тим показникам, які демонструють чіткий зв'язок з обраним критерієм, і виключення інших.

5. Оптимізація обраних показників шляхом визначення оптимальних значень, що наближаються до середніх європейських стандартів.

Оцінювання ресурсного потенціалу підприємства – це процес визначення та аналізу його кількісних і якісних характеристик, а також економічного ефекту від використання ресурсів. Результатом оцінки є формулювання чіткого, інформативного і доступного в розумінні твердження про певний аспект об'єкта дослідження. Оскільки ресурсний потенціал відображає результати минулої діяльності підприємства, його оцінка базується на фактичних показниках ресурсного забезпечення. Основною метою такої оцінки є визначення економічного ефекту від використання наявних ресурсів.

Підходячи до оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу, важливо враховувати, що «ефективність» є поняттям відносним, оскільки визначає причинно-наслідкові зв'язки в системі відносин об'єкта дослідження. Результативність, як зауважив М. Мескон, визначається тим,

що робляться потрібні, правильні речі, тоді як ефективність – це наслідок того, що ці речі робляться правильно.

Зеленська М.О. пропонує розглядати ефективність на різних часових етапах: у короткостроковій перспективі - як результативність виробництва та організації, у середньостроковій – як розвиток та адаптивність, а у довгостроковій - як конкурентоспроможність на ринку.

Отже, оцінка ефективності ресурсного потенціалу ґрунтується на використанні конкретних значень певних показників або їх взаємозв'язків, що відображають результативність економічної системи.

До показників, які відображають ефективність використання потенціалу підприємства в цілому, варто віднести показники рентабельності. При цьому існує кілька їх видів. Усі ці показники є відносними і показують, скільки одиниць прибутку (балансового, чистого, операційного, оподаткованого тощо) отримується на одиницю реалізованої продукції (активів, виробничих фондів, власного капіталу тощо). Загальні показники рентабельності широко відображають ефективність виробничої (операційної), інвестиційної та фінансової діяльності підприємства, відповідають інтересам учасників економічного процесу. Зокрема, можна виділити наступні показники рентабельності:

1. Рентабельність продукції ( $R_{пр}$ ) визначається як відношення прибутку від реалізації продукту ( $\Pi_p$ ) до повної собівартості цієї продукції ( $C$ ):

$$R_{пр} = \frac{\Pi_p}{C} \quad (1.1)$$

2. Рентабельність продаж ( $ROS$ ) розраховується як відношення прибутку від реалізації продукції ( $\Pi_p$ ) до виручки від реалізації без податків, що включаються в ціну продукції ( $B$ ):

$$ROS = \frac{\Pi_p}{B} \quad (1.2)$$

3. Рентабельність активів (КОА) розраховується як відношення прибутку (балансової чи чистої) (Пб або Пч) до середньої величини активів за певний період ( $A_{cp}$ ):

$$КОА = \frac{П_б}{A_{cp}} \quad (1.3)$$

4. Рентабельність поточних активів ( $P_{та}$ ) – це співвідношення чистого прибутку підприємства (Пч) до середньої величини поточних активів (оборотних коштів) підприємства ( $A_{т.ср}$ ):

$$P_{та} = \frac{П_ч}{A_{т.ср}} \quad (1.4)$$

При визначенні ефективності комерційних угод із закупівлі товарів враховуються особливості формування елементів роздрібної ціни на споживчому ринку. Головні елементи формування ціни реалізації товарів, які придбавають торговельні організації, включають оптову ціну закупівлі товарів (ЦК) – це договірна ціна угоди, що враховує всі види цінкових знижок, наданих продавцем торговельному підприємству-покупцю, і базові умови постачання. Також до елементів входять: матеріальні та прирівняні до них витрати торговельного підприємства (МВ) – це сума витрат обігу торговельного підприємства від моменту закупівлі до моменту реалізації товару, за винятком витрат на оплату праці і сум обов'язкових платежів, які входять до їх складу; витрати на оплату праці, включені до складу витрат обігу підприємства (ФОП); сума обов'язкових платежів (податків, зборів, мита), які сплачуються торговельним підприємством (ОП); сума чистого прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства (ЧП); валовий дохід підприємства роздрібною торгівлю, який розраховується як різниця між роздрібною ціною реалізації і оптовою ціною закупівлі товарів, помножена на кількість товарів у партії, що закуплена (ВД).

Звідси чистий прибуток визначається за формулою:

$$ЧП = ВД - МВ - ФОП - ОП. \quad (1.5)$$

Для ретельного аналізу ресурсного потенціалу підприємства рекомендується використовувати систему оціночних показників, що розглядає використання його окремих компонентів. Аналіз динаміки цих показників дозволить зробити висновок щодо стану ресурсного потенціалу та визначити основні тенденції його використання. Зрозуміло, що не всі аспекти ресурсного потенціалу можуть бути адекватно оцінені за допомогою кількісного аналізу. У таких випадках рекомендується застосовувати методи експертного опитування та анкетування працівників.

Оцінювання використання фінансового потенціалу підприємства націлене на дослідження наявності фінансових ресурсів суб'єкта господарювання та ефективність їх використання для досягнення поставлених цілей. Для цієї оцінки пропонується використовувати показники ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності, а також коефіцієнт собівартості реалізованої продукції як індикатор ефективності операційної діяльності підприємства. Докладна характеристика та призначення цих показників наведені у додатку Ж та на рис. 1.3.

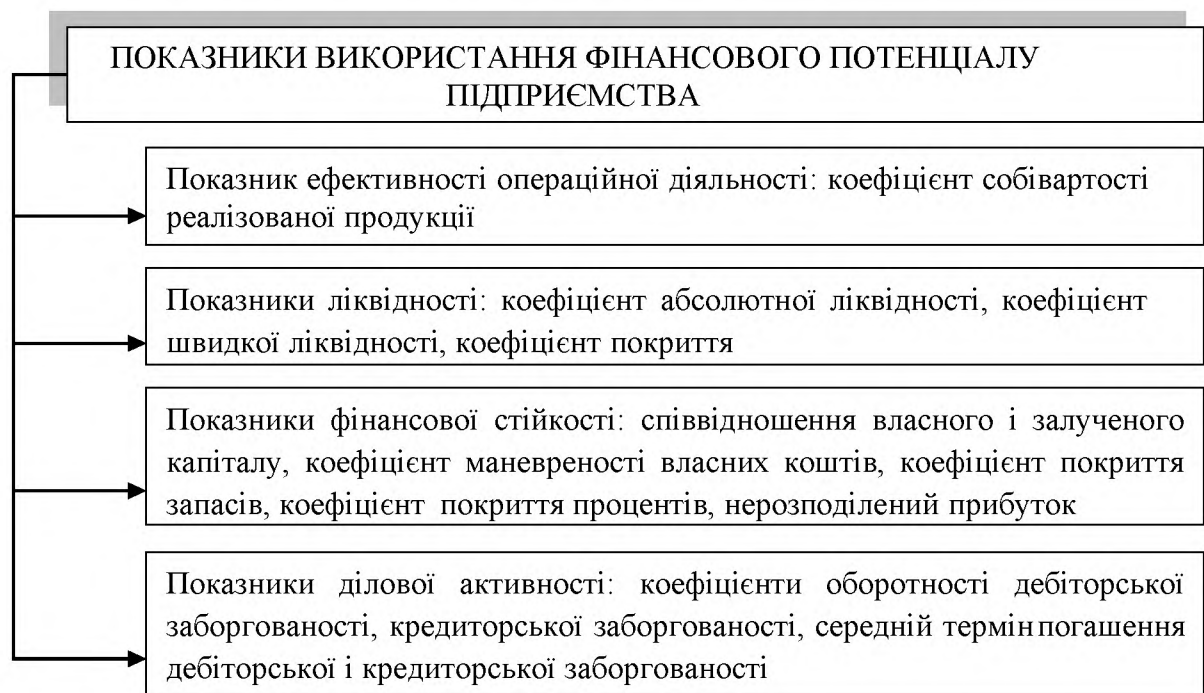


Рис. 1.3. Показники використання фінансового потенціалу підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [18], [146].

Дослідження показників ліквідності дозволить оцінити здатність підприємства швидко вирішувати негайні фінансові зобов'язання перед постачальниками ресурсів. Оцінка показників фінансової стійкості розкриє основні тенденції у формуванні структури фінансових ресурсів підприємства. Аналіз показників ділової активності є необхідним для вивчення інтенсивності обороту фінансових ресурсів у діяльності підприємства. Виробничо-комерційна діяльність підприємства є ефективною, якщо:

1. Підприємство раціонально використовує активи.
2. Є прибутковим та рентабельним.
3. Своєчасно погашає зобов'язання.

Оцінка використання матеріально-технічного потенціалу підприємства має на меті дослідження стану та ефективності використання об'єктів, що утворюють матеріальну основу функціонування підприємства і в різних аспектах сприяють створенню його доданої вартості.

Для досягнення цієї мети доцільно використовувати наступні групи кількісних показників оцінки матеріально-технічного потенціалу: показники ефективності; показники стану та структури; показники використання технічного потенціалу; показники використання матеріального потенціалу; показники використання інфраструктурного потенціалу.

Повний перелік та характеристика оціночних показників матеріально-технічного потенціалу наведено у додатку К.

Серед показників ефективності цього потенціалу слід приділити увагу показникам фондівдачі та ефективності перевезень. Перший – це загальний показник оцінки використання всіх основних засобів без поділу на групи, а другий – оцінює конкретну групу основних засобів – транспортні засоби, враховуючи технічні та економічні аспекти ефективності.

У контексті дослідження інфраструктурного потенціалу приділяється увага розміщенню об'єктів нерухомості через оцінку альтернативних витрат на утримання таких об'єктів та середньої віддаленості від основних постачальників матеріальних ресурсів.

Важливу увагу доцільно приділити оцінюванню показників ефективності використання людських талантів, зокрема: продуктивність праці, зарплатоємність продукції, коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт творчої активності тощо. Характеристика показників для оцінювання використання трудового потенціалу представлено у додатку Л.

Отримані результати доцільно порівнювати із рекомендованими стандартами та нормативами на предмет оптимальності. Оцінювання динамічних рядів масивів показників дає змогу виявити тенденції у використанні людських талантів.

Оцінка використання інформаційного потенціалу, важливої складової ресурсного потенціалу підприємства, є важливим етапом для аналізу процесів інформатизації та інтелектуалізації діяльності підприємства. Цей аналіз також допомагає вивчити ринкову та внутрішню привабливість підприємства з огляду на досягнення поставлених цілей. Особливістю оцінювання використання інформаційного потенціалу є обмеженість в застосуванні кількісних показників, особливо коли йдеться про оцінку репутації підприємства (зовнішньої та внутрішньої) та його іміджу.

Для визначення ефективності використання інформаційного потенціалу пропонується використовувати показники прибутковості акцій, співвідношення ринкової та балансової вартості акцій, а також відношення прибутку підприємства до середньогалузевого значення та показник нормальності прибутку. Важливим динамічним показником для оцінки зовнішньої репутації підприємства може бути ринковий курс його акцій. Умови ринкової економіки та розвиненого фондового ринку забезпечують високий рівень публічності, що дозволяє інвесторам та суспільству достатньо інформуватися про діяльність підприємства. Розміщення цінних паперів за курсом вищим за номінальний може свідчити про позитивну курсову різницю як монетизовану репутацію на конкретний момент. Для підприємств, що не беруть участь у корпоративних відносинах, може бути використаний ринковий підхід в оцінці зовнішньої репутації, враховуючи

порівняння чистого прибутку та рентабельності із середньогалузевими показниками та тенденціями. Оціночні показники включають фінансові характеристики, які трактуються з позицій фінансової дисципліни та надійності підприємства як ділового партнера.

Для оцінювання рівня інформатизації, витрати на яку включають як статті витрат на придбання активів, так і їх утримання, можна використовувати для визначення ефективності цього процесу. Урахування витрат на інформатизацію допомагає в оцінці використання цього компонента потенціалу. Доцільним є також використання окремих кадрових показників для оцінки персоналу як носія знань. Повний перелік показників оцінки інформаційного потенціалу наведено в додатку М. Результатом проведених досліджень щодо використання інформаційного потенціалу має бути висновок про формування зовнішньої репутації від основних контрагентів, внутрішньої репутації від персоналу, інтенсивності процесів інформатизації та якості інтелектуального кадрового забезпечення.

Оцінювання організаційного потенціалу підприємства спрямоване на виявлення організаційних ресурсів та їх ефективне використання. Оскільки складовими організаційного потенціалу є організаційна структура, культура, регламенти та комунікації, оцінка включає в себе використання якісних показників та результатів опитувань, оскільки кількісна оцінка використовується обмежено. При оцінюванні організаційного потенціалу, рекомендується використовувати показники ефективності та використання складових організаційного потенціалу. Основними показниками ефективності можуть бути ефективність організаційно-правової форми та продуктивність праці. Ефективність організаційно-правової форми може бути визначена порівнянням змін у статутному капіталі протягом оціночного періоду та корпоративних витрат підприємства. Корпоративні витрати включають витрати на збори акціонерів, оцінку майна, реєстрацію, аудиторські перевірки та інші. Використання продуктивності праці як показника ефективності використання організаційного потенціалу

пояснюється твердженням, що лише за ефективної організації взаємодії ресурсів персоналу може бути досягнута висока продуктивність праці.

Серед показників використання організаційної структури може виділятися витрати на аутсорсинг, які можна розраховувати, а також враховувати приведену економію від його використання. Оцінка організаційної культури зазвичай ґрунтується на результатах анкетування персоналу підприємства. Також важливим є розгляд динаміки коефіцієнта плинності кадрів як індикатора сприйняття персоналом корпоративних норм. Повний перелік показників оцінки використання організаційного потенціалу наведено в додатку Н. Схематично алгоритм оцінювання та оптимізації використання ресурсного потенціалу в цілому наведена в додатку П.

При оцінюванні ефективності використання потенціалу діяльності сільськогосподарського підприємства враховуються різноманітні показники, використовуючи як натуральні, так і вартісні параметри. Натуральні показники виходу продукції, при врахуванні її якості, є ключовими при визначенні економічної ефективності сільськогосподарського виробництва. Таким чином, урожайність культур стає показником ефективності, визначаючи рівень ефекту, одержаного в процесі виробництва. Важливо відзначити, що однаковий рівень урожайності може бути досягнутий при різних витратах, або різні показники продуктивності можуть бути досягнуті за рівних витрат виробництва. З метою отримання порівняльних значень витрат і результатів, обсяг виробленої продукції розраховується у вартісному виразі (додаток Р). Найсуттєвішим показником, який відображає обсяг сільськогосподарського виробництва, є вартість валової та товарної продукції господарства, на основі якої можна розрахувати валовий і чистий дохід, а також прибуток.

Отже, для визначення економічної ефективності виробництва застосовується система показників, які доцільно розраховувати в певній послідовності. Ресурсний потенціал доцільно оцінювати всебічно за допомогою одиничних та інтегральних показників.

## Висновки до розділу 1

1. Ресурсний потенціал представляє собою сукупність різноманітних ресурсів, доступних для використання в господарській та соціальній діяльності. Цей концепт включає матеріальні, фінансові, інформаційні та людські ресурси, що визначають ефективність та конкурентоспроможність суб'єкта, будь то підприємство чи країна. Аналіз та оптимальне використання ресурсного потенціалу є ключовим для досягнення стабільності, розвитку та досягнення стратегічних цілей в різних сферах діяльності.

2. Ресурси підприємства є визначальним фактором для визначення його успішності та продуктивності. Капітал, що складається з основних засобів, оборотних активів та інших цінностей, відображається в балансі підприємства та відповідно до законодавства належить йому як власність, над якою здійснюється повне чи оперативне господарське управління. Цей капітал формується за рахунок внесків та паїв його засновників.

3. Важливо акцентувати увагу на пошуку інноваційних рішень для поліпшення оборотних активів. Це включає в себе впровадження передових технологій та досягнень науково-технічного прогресу, що сприяють зменшенню витрат ресурсів, зниженню собівартості продукції та підвищенню якості продукції. Значущу роль у цьому відіграє також покращення відносин з партнерами та контрагентами підприємства. Забезпеченість капіталом визначає фінансові результати підприємства, його стійкість та стосунки з кредиторами. Оптимізація структури майна та джерел його формування має постійний характер і вимагає системного підходу для забезпечення ефективного фінансового управління.

4. Категорія ефективності, що враховує співвідношення між досягнутими результатами та витратами ресурсів, вимагає комплексного аналізу, який охоплює якісні, так і кількісні показники. Це підкреслює необхідність всебічного дослідження для визначення ефективності діяльності підприємства, зокрема за умов специфіки галузевих процесів.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНЮВАННЯ ДОСЯГНУТОГО РІВНЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Характеристика складу і структури ресурсного потенціалу підприємства

Досліджуване приватне сільськогосподарське підприємство є типовим представником аграрного сектору Полтавського району, розташованого за 16 км від міста Полтава. Район входить до складу Придніпровської низовини, конкретно – Полтавської рівнини, займаючи 4,4 % області з площею 1259,89 км<sup>2</sup>. Він перетинає магістралі республіканського і європейського значення та має розвинуту інфраструктуру.

Сільськогосподарські землі становлять 93,5 тис. га, переважно представлені чорноземами. Регіон має виражену промислову базу, включаючи п'ять родовищ нафти, газу та газоконденсату. Економіко-географічне положення Полтавського району сприяє його розвитку, а клімат є помірно-континентальним. Для цієї території характерний помірно-континентальний клімат, середня кількість опадів становить 480-520 мм, середня температура влітку – 19-23 °С, взимку – (-8-10 °С). Однак, останнім часом, зміни в погодних умовах негативно впливають на сільське господарство. Засоби води в ґрунтах становлять 17018 м, а чорноземи типові малогумусні важкосуглинки, розташовані на плоских вододільних терасах, є найбільш поширеними. Таким чином, природні умови створюють сприятливий фундамент для сільськогосподарської діяльності, яка є домінуючою галуззю Полтавського району, де підприємство розташоване у лісостеповій зоні достатньої вологості.

Важливість організаційної та управлінської структури визначається їхнім ключовим впливом на ефективність та стійкість функціонування будь-якої організації. Ефективна організаційна структура сприяє оптимальному

розподілу обов'язків та відповідальності між підрозділами, забезпечуючи логічний та ефективний хід робочих процесів. Управлінська структура визначає систему прийняття рішень, розподіл компетенції та взаємодію між керівництвом і підлеглими. Досягнення стратегічних цілей організації неможливе без чіткої управлінської структури, що забезпечує раціональне використання ресурсів та швидке реагування на зміни в середовищі (додатки С, Т, У). Отже, обидві структури взаємодіють для забезпечення гнучкості, ефективності та адаптивності організації в умовах сучасного бізнес-середовища.

Підприємство, яке було створено на базі колективного сільськогосподарського підприємства, зазнало реорганізації в 2013 році, формуючи свою структуру та склад земельних угідь шляхом об'єднання майна та підприємницької діяльності громадян з метою здобуття прибутку. Попередньо, до 2013 року, це підприємство діяло у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Головним ресурсом аграрного підприємства є земля. Земля відіграє важливу роль у діяльності аграрного підприємства і має різноманітні значення, які визначають успішність його функціонування. Земля є основним ресурсом для вирощування рослин, таких як зернові, овочі, фрукти та інші. Якість ґрунту та його родючість впливають на урожайність і якість продукції. Для аграрних підприємств, які займаються тваринництвом, земля використовується для пасовищ та трав'яних насаджень, що є джерелом кормів для худоби. Земля може використовуватися для забезпечення пасовищ, а також для будівництва необхідних споруд. Збереження природного різноманіття та екосистем є однією з важливих функцій землі на аграрних підприємствах. Здорова екосистема сприяє збереженню родючості ґрунту та зменшенню ризику виникнення шкідників. Земельні ресурси визначають економічну стійкість аграрного підприємства. Оптимальне використання землі, її родючість та якість є ключовими факторами у виробництві сільськогосподарської продукції та визначають прибутковість підприємства. Земля є основою для життя сільських громад, забезпечуючи

робочі місця, житло та доступ до продуктів. Успішна сільськогосподарська діяльність позитивно впливає на соціальний розвиток та благополуччя сільських територій. Усі ці аспекти визначають важливість землі як ключового ресурсу для аграрних підприємств і взагалі для сталого розвитку сільськогосподарського сектору. Забезпеченість досліджуваного підприємства земельними ресурсами характеризують дані табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Склад і структура сільськогосподарських угідь  
у підприємстві, 2018 – 2022 рр.**

| Вид земельних угідь                               | Роки |      |      |      |      | 2022 р. до 2018 р.           |                        |
|---|------|------|------|------|------|------------------------------|------------------------|
|   | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | абсолютне відхилення, (+, -) | відносне відхилення, % |
| Сільськогосподарські угіддя, га                   | 4110 | 4076 | 4014 | 3974 | 3979 | -131                         | -3,2                   |
| у т. ч. рілля                                     | 3914 | 3880 | 3818 | 3778 | 3783 | -131                         | -3,3                   |
| Сінокоси та пасовища                              | 196  | 196  | 196  | 196  | 196  | 0                            | 0                      |
| Рівень розораності сільськогосподарських угідь, % | 95,2 | 95,2 | 95,2 | 95,1 | 95,1 | -0,1                         | x                      |

Аналіз даних табл. 2.1 свідчить, що земельна площа підприємства складала у 2022 р. 3979 га, що на 131 га менше, ніж у 2018 р., починаючи із 2013 р. відбувається поступове скорочення площі земельних і сільськогосподарських угідь підприємства, це пов'язано із організаційно-правовими змінами. Площа ріллі складала у 2022 р. 3979 га, що складає 95,1 %. Такий рівень розораності є високим, це негативний чинник, враховуючи те, що у господарстві розвивається тваринництво, для розвитку якого потрібні більші площі сінокосів та пасовищ. У досліджуваному підприємстві частка цих угідь становить лише 4,9 % (196 га). Протягом 2018-2022 рр. їх площа фактично не змінювалась.

Персонал є невід'ємною складовою успішної діяльності будь-якого підприємства, маючи низку важливих функцій та значущий вплив на його результативність. Компетентний та досвідчений персонал володіє необхідними навичками і знаннями для ефективного виконання своїх

обов'язків. Професійна експертиза сприяє якісному виконанню завдань та досягненню поставлених цілей. Мотивовані та задіяні працівники можуть приносити інновації та креативні рішення. Творчий потенціал персоналу сприяє впровадженню нових ідей, покращенню процесів та зміцненню конкурентоспроможності підприємства. Ефективно взаємодіючий персонал створює сприятливу атмосферу для командної роботи. Колективність дозволяє вирішувати завдання більш швидко та ефективно, сприяючи взаємному розвитку та взаємопідтримці. Кваліфікований персонал у сфері управління є ключем до успіху. Керівники, здатні мотивувати, делегувати та ефективно керувати командою, сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства. Участь працівників у формуванні корпоративної культури сприяє створенню єдиної команди, яка віддана спільним цілям та цінностям.

Отже, персонал виступає важливою складовою, визначаючи успіх та стабільність підприємства через свою експертизу, мотивацію та здатність пристосовуватися до змін в бізнес-середовищі. Розглянемо динаміку показників чисельності персоналу підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка середньооблікової чисельності працівників  
у підприємстві, 2017 – 2021 рр.**

| Показники   | Роки |      |      |      |      | 2022 р. до 2018 р.           |                        |
|---|------|------|------|------|------|------------------------------|------------------------|
|   | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | абсолютне відхилення, (+; -) | відносне відхилення, % |
| Середньооблікова чисельність персоналу  | 262  | 243  | 241  | 241  | 238  | -24                          | -9,2                   |
| у т.ч. адміністративний персонал  | 26   | 24   | 22   | 24   | 23   | -3                           | -11,5                  |
| Середньорічна чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві             | 236  | 219  | 218  | 217  | 215  | -21                          | -8,9                   |
| у т.ч в рослинництві  | 133  | 119  | 118  | 118  | 117  | -16                          | -12,0                  |
| тваринництві  | 103  | 100  | 100  | 99   | 98   | -5                           | -4,9                   |
| Питома вага, % до загальної кількості працівників, зайнятих у сільському господарстві |      |      |      |      |      |                              |                        |
| у т.ч в рослинництві  | 56,4 | 54,3 | 54,1 | 54,3 | 54,4 | -2,0                         | x                      |
| тваринництві  | 43,6 | 45,7 | 45,9 | 45,7 | 45,6 | 2,0                          | x                      |

На основі аналізу даних табл. 2.2 можна зробити висновок, що у господарстві у 2022 р. порівняно з 2018 р. загальна середньооблікова чисельність працівників зменшилася на 24 особи (9,2 %), у тому числі зменшилась чисельність адміністративного персоналу на 3 особи (11,5 %). Такі зміни відбулись завдяки автоматизації та оптимізацією системи управління в господарстві. Щодо основного сільськогосподарського виробництва, то в цій галузі працює 215 осіб, з яких 117 осіб (54,4 %) працює в рослинництві, 98 осіб (45,6 %) – у тваринництві. Враховуючи виробничу структуру підприємства, така структура зайнятості є оптимальною. Протягом 2018-2022 рр. структура чисельності працівників, зайнятих у сільському господарстві змінилась на 2,0 %.

Виробничий потенціал агропідприємства, крім земельних та трудових ресурсів, охоплює техніко-технологічний потенціал, який непосредствено використовується у виробничому процесі та є його основою. Техніко-технологічна база для діяльності підприємства включає в себе машини та обладнання, відомі як активна частина основних засобів. Проведемо аналіз наявності виробничих засобів та показників їх використання (додаток Ф).

Середньорічна вартість основних засобів у підприємства у 2022 р. порівняно з 2018 р. скоротилась на 24040 тис. грн (на 33,2 %), досягнувши на кінець 2022 р. 55197 тис. грн. Вартість нематеріальних активів є невеликою – 663 тис. грн у 2022 р., що на 494 тис. грн, або 42,7 %, менше в порівнянні із 2018 р. Показники фондозабезпеченості та фондоозброєності праці є високими, досягаючи у 2022 р. відповідно 1294,6 тис. грн та 238,8 тис. грн, що свідчить про високий рівень технічної оснащеності праці та переважаючий інтенсивний тип розвитку підприємства. Однак ці показники суттєво зменшуються в динаміці, вказуючи на зниження ефективності використання земельних і трудових ресурсів підприємства.

Показник фондovіддачі зріс і склав у 2022 р. 2,81 грн, тоді як фондоємність становила 0,36 грн і має тенденцію до зростання. Тривалість одного обороту оборотних засобів у господарстві у 2022 р. порівняно з 2018 р. збільшилась на 15,9 %, досягнувши показника у 2022 р. на рівні

246 днів. Зменшити тривалість оборотності оборотних активів у сільському господарстві вкрай складно у зв'язку з особливостями технологічного процесу. Проте, цього можна досягти, зменшуючи дебіторську заборгованість, що є особливо актуальним у періоди значної інфляції, яка зараз має місце в економіці України.

Досліджуючи структуру капіталу, необхідно детально проаналізувати розподіл статей балансу. Якщо питома вага необоротних активів становить понад 50 % у їх загальній структурі, то підприємство має важку структуру активів; менше 50 % вказує на легку або мобільну структуру (додаток X).

Виходячи даних додатку X можна зробити висновок, що відбувається збільшення середньорічної вартості активів підприємства. У 2022 р. вартість активів становила 15064 тис. грн, це на 1503,5 тис. грн, або на 1 % більше, ніж порівняно із 2018 р. Найбільшу питому вагу в структурі активів складають оборотні активи – 65,2 % (98214 тис. грн) у 2022 р., варто зауважити, що до 2020 р. у господарстві була наявна важка структура активів, так як у структурі активів переважали основні засоби. У підприємстві практично відсутні нематеріальні активи, що є негативним в сучасних умовах (рис. 2.1).

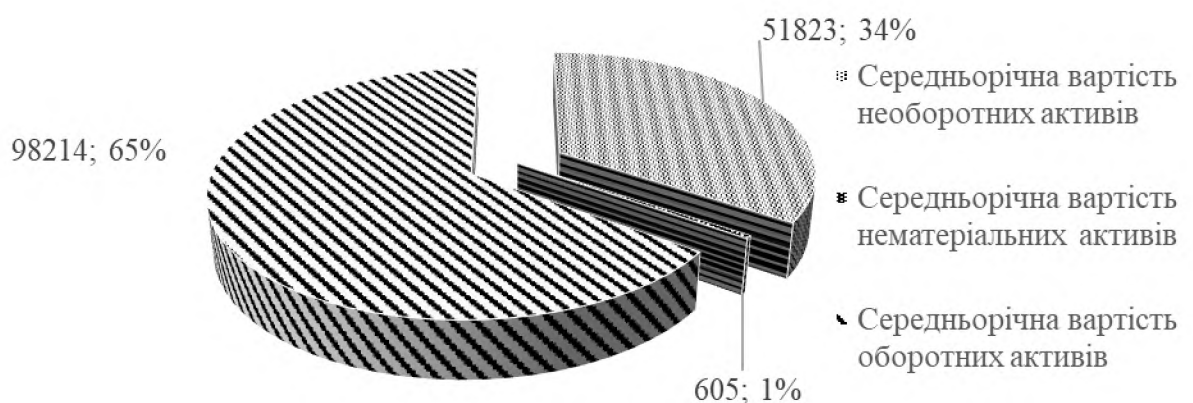


Рис. 2.1. Структура активів підприємства, 2022 р.

Отже, найвагоміший частка в структурі капіталу підприємства припадає на оборотні активи, що зафіксовано протягом останніх двох років.

Отже, при аналізі виробничих ресурсів підприємства слід акцентувати увагу на оборотних активах. Розглянемо склад та структуру оборотного капіталу об'єкта нашого дослідження (додаток Ц). Наявність та структура оборотних активів визначають ефективність фірми. При аналізі оборотних активів підприємства видно, що загальна вартість оборотного капіталу у 2022 р. зросла на 71 % порівняно із 2018 р. Слід відзначити, що оборотні засоби збільшуються швидше, ніж оборотні активи підприємства.

Узагальнюючи, зростання вартості оборотного капіталу обумовлене збільшенням вартості запасів (79,2 %), які у структурі оборотного капіталу складають 72,3 %. На другому місці знаходиться дебіторська заборгованість за розрахунками (16,1 %), а на третьому – поточні біологічні активи (10,7 %). Серед запасів найбільший вагомий внесок має готова продукція (43,1 %), що є типовим для сільськогосподарських підприємств, які часто спрямовані на продаж продукції навесні, коли ціни вищі. Таким чином, готова продукція протягом року залишається на балансі підприємства в розділі «запаси».

Далі розглянемо структуру основних засобів. Основні виробничі засоби є частиною матеріально-технічних елементів виробництва, які беруть участь у різних виробничих циклах (табл. Ч.1 додатку Ч). Найважливіша частка в структурі основних засобів припадає на їх активну частину – машини та обладнання (63,3 % у 2022 р.). Вартість цих засобів зросла на 77 % протягом розглянутого періоду. Значущою є також частка будівель, споруд та передавальних пристроїв (31 %). Зміни у структурі основних засобів були незначними протягом досліджуваного періоду. Машини та обладнання, переважно в машинно-тракторному парку господарства, складають найбільшу частку в структурі основних засобів підприємства. Кількісний склад техніки у тракторно-рільничих бригадах №1, 2 та загалом по підприємству можна детально проаналізувати за допомогою даних у (табл. Ч.2 додатку Ч). У підприємства використовується іноземна техніка. Загалом підприємство має 44 трактори, з яких 7 відповідають виробництву підприємства CASE, 22 – компанії John Deere, 15 – New Holland. Тим не

менш, деякі технічні одиниці потребують оновлення, техніка має відповідати технологічним особливостям виробничих процесів.

Отже, підприємство забезпечене необхідними ресурсами для здійснення ефективної господарської діяльності, пріоритетну частку в структурі активів становлять необоротні активи, зокрема основні засоби. Підприємство володіє іноземною сільськогосподарською технікою, однак є потреба у стратегічному оновленні основних засобів, зокрема в придбанні додаткових тракторів та комбайнів.

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

У сучасних умовах динамічного ринкового середовища ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства стає стратегічно важливим фактором для забезпечення його стійкого розвитку та конкурентоспроможності. Однак, щоб успішно управляти ресурсами, необхідно здійснювати систематичний аналіз та діагностику їх використання. Діагностика ефективності використання ресурсного потенціалу визначається не лише величиною ресурсів, але й їхнім оптимальним розподілом та здатністю відповідати поточним вимогам ринку та стратегічним цілям підприємства. У цьому контексті вивчення чинників, що впливають на ефективність використання ресурсів, а також розробка методів діагностики, стає актуальним завданням для підприємств, спрямованих на досягнення високих показників продуктивності та стабільності у конкурентному середовищі. Вирішального значення також набуває питання розробки та впровадження ефективних інструментів діагностики, спроможних забезпечити збалансованість та оптимальність використання ресурсів підприємства в умовах стрімкої динаміки сучасного бізнесу. Спираючись на стратегічні орієнтири розвитку України на період до 2030 р., проаналізовано

фактичні показники за 2018–2022 рр., зокрема сформульовані на національному рівні індикатори:

- подолання голоду, а також розвиток сільського господарства;
- достойна праця та економічне зростання;
- відповідальне (зокрема безвідходне) споживання та виробництво.

Аналіз показників, що характеризують доступність збалансованого харчування для всіх верств населення України у період з 2018 р. по 2022 р. (табл. 2.3), показує, що у 2021 р. обсяг споживання м'яса і м'ясних продуктів на одну особу становив 53,8 кг/рік, що менше на 7,2 кг/рік від запланованого цільового показника на 2021 р. (61 кг/рік).

Таблиця 2.3

**Динаміка показників розвитку сільського господарства України,  
2018–2022 рр.**

| Показники   | Роки  |       |       |       |       | Цільові значення |                  |                  |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|------------------|------------------|------------------|
|   | 2018  | 2019  | 2020  | 2021  | 2022  | 2020 р.          | 2025 р.          | 2030 р.          |
| Споживання м'яса і м'ясних продуктів у розрахунку на одну особу, кг/рік   | 51,7  | 52,8  | 53,6  | 53,8  | 53    | 61               | 71               | 80               |
| Споживання молока і молочних продуктів у розрахунку на одну особу, кг/рік   | 200   | 197,7 | 200,5 | 201,9 | 201,5 | 270              | 320              | 380              |
| Споживання риби і рибних продуктів у розрахунку на одну особу, кг/рік   | 10,8  | 11,8  | 12,5  | 12,4  | 13,2  | в/д <sup>1</sup> | в/д <sup>1</sup> | в/д <sup>1</sup> |
| Споживання овочів у розрахунку на одну особу, кг/рік  | 159,7 | 163,9 | 164,7 | 164   | 165,9 | в/д <sup>1</sup> | в/д <sup>1</sup> | в/д <sup>1</sup> |
| Продуктивність праці в сільському господарстві, тис. дол. США на одного зайнятого                                       | 9,3   | 10,61 | 10,83 | 12,17 | 18,6  | 10               | 12,5             | 15               |
| Індекс сільгосппродукції, %   | 99,1  | 103,3 | 100,2 | 92,8  | 111,4 | 102              | 102              | 102              |
| Індекс виробництва харчових продуктів, %  | 107,1 | 98,5  | 103,9 | 99,5  | 94,1  | 103              | 103              | 103              |
| Частка продукції харчової промисловості та переробки сільськогосподарської сировини в експорті, %                       | 41    | 39,4  | 44,3  | 45,1  | 40,7  | 51               | 57               | 65               |
| Частка сільськогосподарських угідь під органічним виробництвом у загальній площі сільськогосподарських угідь України, % | 0,67  | 0,72  | 1,1   | 1,1   | 1,0   | 1,1              | 1,3              | 1,7              |
| Індекс споживчих цін на продукти харчування, %  | 113,4 | 111,5 | 108,3 | 102,9 | 111,3 | 105              | 105              | 105              |

<sup>1</sup>в/д – відсутні дані

Джерело: [16, с. 10; 17]

У 2022 р. цей обсяг склав 53 кг/рік, менше на 8 кг/рік від запланованого цільового показника на 2021 р. (61 кг/рік). Щодо споживання молока і молочних продуктів, то у 2021 р. цей показник становив 201,9 кг/рік, що менше на 68,1 кг/рік від запланованого цільового показника на 2021 р. (270 кг/рік). У 2022 р. цей обсяг склав 201,5 кг/рік, менше на 68,5 кг/рік від запланованого цільового показника на 2021 р. (270 кг/рік).

Збільшення продуктивності сільського господарства удвічі є досяжним завдяки передовим технологіям. Наприклад, в 2022 р. продуктивність праці в сільському господарстві досягла 18,6 тис. дол. США на одного працівника, що становить зростання на 52,84 % порівняно з 2021 р. Щодо інших показників у 2022 р.: індекс сільськогосподарської продукції досяг 111,4 %, а індекс виробництва харчових продуктів склав 94,1 %.

Аналіз показників, що стосуються створення стійких систем виробництва харчових продуктів з використанням інноваційних технологій, підтвердив, що у 2022 р.: частка продукції харчової промисловості та переробки сільськогосподарської сировини в експорті становила 40,7 %, що менше на 10,3 відсоткових пунктів від запланованого цільового показника на 2021 р. (51 %); частка сільськогосподарських угідь, які використовуються для органічного виробництва, склала 1 % від загальної площі сільськогосподарських угідь України; індекс споживчих цін на продукти харчування досяг рівня 111,3 %, перевищуючи запланований цільовий показник на 2021 р. (105 %) на 6,3 відсоткових пунктів.

На рівні суб'єкта господарювання для оцінювання ефективності діяльності варто аналізувати такий індикатор як обсяг товарної продукції, за цим показником також можна визначити спеціалізацію підприємства (додаток Ш). Як свідчать показники додатку Ш у досліджуваному господарстві найбільш розвинутою галуззю є рослинництво, її питома вага складає 64,9 %, тваринництво становить 35,1 %. Це господарство є диверсифікованим, вирощує близько десяти сільськогосподарських культур, проте з кожним роком стає все більш помітною залежність від монокультур.

Як і в більшості підприємств такого типу найбільшу питому вагу складає дохід від реалізації кукурудзи на зерно – 22 %, на другому місці дохід від реалізації молока – 20,7 %, на третьому – від реалізації соняшнику (20,5 %). Також у підприємстві вирощуються такі культури, як пшениця, жито, ячмінь, горох, ріпак, овочі, з тваринництва розвиваються: свинарство, скотарство, бджільництво. Підприємство має свою кормову базу, яка насамперед формується із багаторічних трав, а також кормових культур, ця кормова продукція іде на внутрішні потреби. Оптимальне визначення спеціалізації та поєднання галузей та напрямів діяльності підприємства є базисом для ефективної стратегії підприємства та основою для прийняття основних управлінських рішень.

Управління потенціалом стає ключовим елементом системи менеджменту підприємства, де основною метою є досягнення ефективності та оптимізація витрат. Взаємодія елементів системи управління потенціалом та їх вплив на фінансовий результат і рівень витрат розкрито в додатку Н. Управління потенціалом підприємства включає в себе виконання всіх функцій управління. Таким чином, функції управління потенціалом повинні виявлятися через етапи управлінського процесу, такі як планування, організація, прогнозування, аналіз, облік, калькулювання, нормування, мотивація та стимулювання, регулювання та контроль.

Оцінювання системи управління потенціалом підприємства має включати аналіз динаміки доходів за різними напрямками діяльності, який представлений у додатку Щ. Спостерігається загальне зростання доходів у всіх галузях підприємства, за винятком вирощування вівса та приросту живої маси свиней. Загальна сума доходів підприємства зросла на 38,4 % або 38566 тис. грн з 2018 по 2022 рік. Цей ріст обумовлений збільшенням доходів від рослинництва на 50,3 % та від тваринництва на 21,9 %. За відсотковим співвідношенням найбільше зросли доходи від реалізації ячменю (в 2,1 рази), ріпаку (в 2,9 рази) та меду (в 2 рази). Важливо відзначити, що, хоча ячмінь і мед становлять значущу частку збільшення, їх внесок в загальну структуру

доходів підприємства є невеликим Головні складові доходів підприємства в структурі – грошові надходження від реалізації молока (25 %), соняшнику (20 %) та кукурудзи на зерно (18 %). Деякі напрями діяльності, такі як пшениця, ріпак та приріст живої маси худоби, також вносять свій вагомий вклад у доходи підприємства (рис. 2.2).

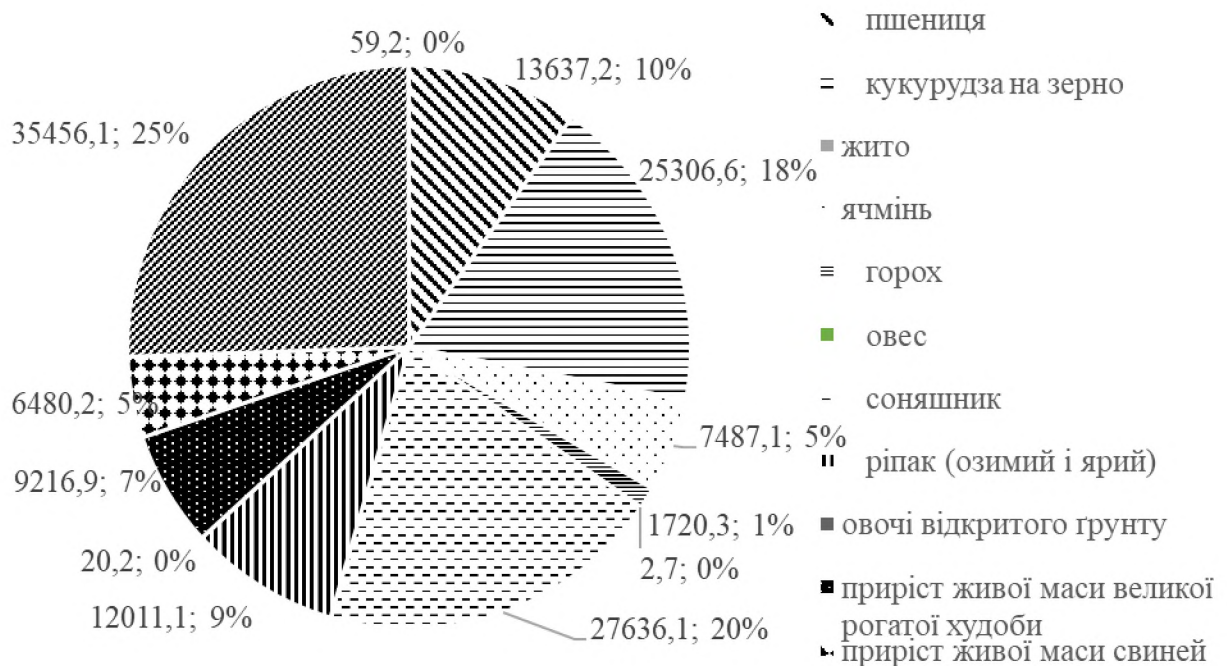


Рис. 2.2. Показники структури доходів від реалізації сільськогосподарської продукції підприємства, 2022 р.

Земля виступає як ключовий фактор у виробничому процесі сільськогосподарського підприємства, визначаючи його дієздатність. Проведемо оцінку ефективності використання земельних ресурсів підприємства, зосереджуючись на аналізі урожайності сільськогосподарських культур (табл. 2.4).

За результатами аналізу табл. 2.4 виявлено позитивні тенденції у зростанні урожайності основних сільськогосподарських культур на підприємстві у 2022 р. порівняно з 2018 р. Зокрема, урожайність пшениці зросла на 8 центнерів на гектар, що становить 17,7 %, досягаючи рівня 53 центнери на гектар у 2022 р.

**Показники динаміки урожайності сільськогосподарських культур  
підприємства, 2018-2022 рр., ц/га**

| Показники               | Роки  |       |       |       |       | Відносне відхилення 2022 р. до 2018 р. (%) |
|-------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|--|
|                         | 2018  | 2019  | 2020  | 2021  | 2022  |  |
| Пшениця                 | 45,0  | 23,6  | 59,8  | 52,0  | 53,0  | 117,7                                      |
| Гречка                  | 8,2   | 6,3   | -     | 1,8   | -     | -  |
| Кукурудза на зерно      | 50,1  | 96,0  | 85,2  | 50,9  | 79,8  | 159,4                                      |
| Жито                    | -     | -     | 45,4  | 35,6  | -     | х  |
| Ячмінь                  | 28,7  | 31,4  | 35,9  | 38,6  | 44,1  | 153,7                                      |
| Горох                   | 26,9  | 26,1  | 32,8  | 30,4  | 31,6  | 117,2                                      |
| Овес                    | 29,6  | 23,9  | 28,1  | 45,4  | 36,7  | 124,1                                      |
| Вика яра                | 7,5   | 13,5  | 3,0   | 9,7   | -     | х  |
| Соняшник                | 29,6  | 36,3  | 38,5  | 29,2  | 31,7  | 106,9                                      |
| Соя                     | 11,6  | -     | -     | -     | -     | х  |
| Ріпак (озимий і ярий)   | 31,3  | 14,6  | 30,2  | 19,8  | 26,1  | 83,4                                       |
| Овочі відкритого ґрунту | 100,0 | 131,9 | 137,8 | 137,5 | 198,4 | 198,4                                      |

В умовах, коли урожайність кукурудзи на зерно в 2022 р. склала 79,8 центнерів на гектар, що перевищує показник 2018 року на 29,7 центнерів або 59,4 %, виявлено високий потенціал урожайності зернових культур, зокрема кукурудзи. Це свідчить про можливість подальшого підвищення цих показників шляхом удосконалення агротехнологій, використання продуктивних гібридів, застосування ефективних гербіцидів та раціонального використання добрив. Урожайність інших зернових культур, таких як жито, ячмінь та вівса, залишається на рівні, що відповідає середнім стандартам області.

Значущим є показник урожайності соняшника, який у 2022 р. склав 31,7 центнерів на гектар, перевищуючи показник 2018 р. на 2,1 центнерів або 6,9 %, хоча найвище значення цього показника було зафіксовано в 2020 р. – 38,5 центнерів на гектар. Це свідчить про доцільність підвищення використання потенціалу рослинного виробництва на підприємстві.

Враховуючи сівозміну та екологічні вимоги, вирощування інтенсивних культур на господарстві може бути непрактичним. З метою оптимізації структури посівних площ, рекомендується зменшити площі інтенсивного

виросування та включити до сівозміни інші сільськогосподарські культури, які менше виснажують ґрунт та сприяють формуванню нових поживних речовин.

Аналізуючи систему управління потенціалом підприємства, слід проаналізувати динаміку доходів у розрізі галузей підприємства. Загальний ріст доходів підприємства на 38,4 % між 2018 р. та 2022 р. свідчить про позитивну динаміку. Найвищі прирости припадають на продукцію рослинництва (50,3 %) та тваринництва (21,9 %). У структурі доходів підприємства визначальну роль відіграють продажі молока (25 %), соняшнику (20 %) та кукурудзи на зерно (18 %). При цьому, пшениця, ріпак та приріст живої маси худоби також внесли вагомий вклад у доходи підприємства.

Щодо ефективності галузі тваринництва, то її можна проаналізувати за показниками продуктивності худоби та динамікою поголів'я (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Показники динаміки розвитку галузі тваринництва у підприємстві, 2018-2022 рр., ц/га**

| Показники  | Роки |      |      |      |      | Відносне відхилення 2022 р. до 2018 р. (%) |
|--|------|------|------|------|------|--|
|  | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |  |
| Поголів'я великої рогатої худоби                                     | 1023 | 996  | 771  | 775  | 755  | 73,8                                       |
| Поголів'я свиней   | 1675 | 1646 | 1548 | 1497 | 1349 | 80,5                                       |
| Поголів'я корів  | 515  | 515  | 515  | 515  | 515  | 100,0                                      |
| Кількість бджолосімей  | 120  | 120  | 120  | 120  | 120  | 100,0                                      |
| Середньорічний приріст живої маси 1 голови великої рогатої худоби, г | 2292 | 2379 | 2449 | 2403 | 2603 | 113,5                                      |
| Приріст живої маси свиней, г   | 1838 | 1707 | 1680 | 1576 | 1617 | 88,0                                       |
| Валові надії молока, кг  | 7926 | 7747 | 7665 | 7282 | 7287 | 91,9                                       |
| Виробництво меду на одну бджолосім'ю, ц                              | 13   | 16   | 18   | 14   | 15   | 103  |

Згідно з даними у табл. 2.5, на підприємстві в 2022 р. відзначається зменшення поголів'я великої рогатої худоби на 268 голів або 26,2 %, до загальної кількості 755 голів, порівняно з 2018 р. Подібна тенденція також

простежується у поголів'ї свиней, де спостерігається зменшення на 326 голів або 19,5 %. Кількість корів та бджолосімей залишається незмінною, становлячи відповідно 515 голів та 120 бджолосімей. Зафіксовано зростання приросту живої маси великої рогатої худоби на 13,5 %, досягаючи 2603 г, у той час як приріст живої маси свиней зменшився на 12 %. Середній показник валового надою молока на одну корову за рік становив 7287 кг у 2022 р., що вказує на зниження на 8,1 %. Ці значення є середніми для господарств, які займаються традиційним тваринництвом, і вказують на потенціал підвищення ефективності галузі шляхом удосконалення технології утримання тварин, використання нових порід та оптимізації раціону харчування.

При оцінці економічної ефективності діяльності підприємства, важливо розглянути собівартість продукції. У матеріальних витратах галузі рослинництва, найвагомішу частку становлять інші матеріальні витрати (48,7 %), витрати на оплату послуг та робіт сторонніх організацій (28,8 %), та нафтопродукти (19,1 %). У той час як витрати на насіння та добрива складають лише 4,4 % та 10,2 % відповідно. У галузі тваринництва, матеріальні витрати становлять 61,4 % (28275,1 тис. грн) та зросли на 15811,1 тис. грн за досліджуваний період. Щодо собівартості, то в підприємстві зафіксовано зростання витрат, але питома вага зменшилась на 5,5 в.п. Це свідчить про високий рівень матеріаломісткості та низьку рівень зарплатомісткості в галузі тваринництва, що може вплинути на значущість людського капіталу в контексті ефективності.

Вагоме місце у структурі товарної продукції підприємства займає молоко. За допомогою економіко-математичних методів проведемо кореляційно-регресійний аналіз, що дозволить визначити залежність між собівартістю молока та валовими надоями (табл. Ю.1 додатку Ю). Ця залежність описується функцією:

$$y = 123,4 - 6,134 x \quad (2.1)$$

Отримане рівняння регресії вказує, що за умови підвищенні валового надою на одну корову на 1 ц/га, собівартість 1 ц молока знизиться на 6,134 грн/ц. Між досліджуваними ознаками існує помірний зв'язок, так як коефіцієнт кореляції становить (-0,632). Критерій Фішера дорівнює  $F_{розр} = 3,675$ , який вищий табличного значення, отже, цю модель доцільно вважати адекватною щодо експериментальним даним і її можна використовувати для прогнозування.

Для оптимізації господарської діяльності необхідно створити ефективну структуру капіталу. Проведемо аналіз фінансової активності підприємства, зосереджуючись на показниках оборотності активів і пасивів, щоб вивчити тривалість обороту різних компонентів, таких як активи, запаси, поточна дебіторська заборгованість, власний капітал, кредиторська заборгованість, а також операційний і фінансовий цикли (додаток Я). З аналізу даних у таблиці Я.1 додатку Я можна зробити висновок про покращення показників фінансової активності нашого підприємства. Спостерігається позитивна динаміка у збільшенні чистого доходу, середньорічної вартості активів (включаючи оборотні та необоротні), власного капіталу, при одночасному зменшенні виробничих запасів. Тривалість обороту активів скоротилась на 25 днів або 6,3 %, досягнувши 374 дні у 2022 р. Найістотніше поліпшення спостерігається в оборотності запасів, де тривалість одного обороту зменшилася на 40 днів або 56,3 %. Тривалість обертання поточної дебіторської заборгованості залишається на низькому рівні – 16 днів у 2022 р., що є позитивним показником.

Таким чином, підприємство володіє значними виробничими ресурсами, які використовуються на інтенсивній основі з метою досягнення синергетичного ефекту. Однак виявлено певні недоліки у системі ресурсовикористання, такі як неефективне використання земельних ресурсів та обмежена диверсифікація культур.

## Висновки до розділу 2

1. Підприємство володіє необхідними ресурсами для ефективної діяльності та використовує їх інтенсивно, спрямовуючи зусилля на отримання синергетичного ефекту. Проте система використання ресурсів має недоліки, такі як неефективне використання земельних ресурсів (обмежене вирощування лише двох інтенсивних культур), а також низькі показники фондовіддачі та тривалості обороту оборотних засобів. Ці недоліки повинні бути виправлені у першочерговому порядку при розробці ресурсної стратегії.

2. Спостерігається тенденція до зменшення площі сільськогосподарських угідь підприємства, що виникає внаслідок його реорганізації. Зменшення чисельності працівників, зокрема в адміністративній сфері, свідчить про оптимізацію управління. Площа підприємства у 2022 р. скоротилася на 530 га порівняно з 2018 р.. Площа ріллі становить 95,1 % від загальної площі, що у 2022 р. дорівнює 3778 га.

3. Техніко-технологічний потенціал підприємства визначається машинами та обладнанням, які є ключовим елементом виробничого процесу. Однак зменшення вартості основних засобів вимагає уваги до стратегій їхнього удосконалення та модернізації. У 2022 р. середньорічна вартість основних засобів зменшилась на 33,2 % порівняно з 2018 р. Вартість нематеріальних активів скоротилась на 42,7 %. Показники фондозабезпеченості та фондоозброєності праці високі, свідчаючи про високий рівень технічної оснащеності та інтенсивний тип розвитку підприємства.

4. Структура активів підприємства свідчить про високий рівень оборотності та технічної оснащеності праці, але недостатню увагу приділено нематеріальним активам, що може стати проблемою в конкурентному середовищі. Оборотні активи становлять 65,2 % структури активів у 2021 році. Вартість нематеріальних активів є невеликою. Підприємству доцільно підвищити вартість цих активів в ринкових умовах.

5. У 2022 р. середньооблікова чисельність працівників підприємства порівняно з 2018 р. зменшилася на 27 осіб (10,2 %), з чого 7 осіб (25 %) в адміністративній сфері. Зміни пов'язані з оптимізацією системи управління. У сільському господарстві працює 217 осіб, розподілені між рослинництвом (53,9 %) та тваринництвом (45,7 %), зі змінами у структурі працівників на 2,0 % протягом досліджуваного періоду.

6. Управління потенціалом підприємства вимагає комплексного підходу та впровадження різноманітних функцій управлінського процесу. Загальний аналіз вказує на необхідність удосконалення стратегій ресурсного управління, зокрема щодо ефективного використання земельних ресурсів, модернізації технічно-технологічного потенціалу та збільшення вартості нематеріальних активів для забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах сучасного ринкового середовища.

## РОЗДІЛ 3

### СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

#### **3.1. Шляхи удосконалення системи стратегічного управління ресурсним потенціалом підприємства**

Процес розроблення рекомендацій для вдосконалення системи стратегічного управління потенціалом підприємства є ключовим етапом в управлінському циклі. Цей процес базується на детальному вивченні організаційно-економічного механізму діяльності підприємства в цілому. Один із основних підходів у цьому контексті – використання ієрархічного підходу для ранжування показників та критеріїв ефективності. Це дозволяє відобразити їхню взаємодію та важливість у загальному контексті стратегії підприємства, що відображається у визначенні ефективності.

Для оптимального виявлення та управління ефективністю використання потенціалу підприємства застосовується інтегральний показник розвитку системи менеджменту. Цей показник моделює різноманітні аспекти функціонування підприємства та дозволяє зорієнтуватися на стратегічні вектори розвитку.

У контексті виявлення напрямків формування системи управління ефективністю використання потенціалу підприємства важливим є комбіноване врахування результатів оцінки тенденцій розвитку компанії та критеріїв ефективності. Це включає оптимізацію стратегічних векторів, врахування рівня їхнього впливу на ефективність, моделювання ефективності діяльності за допомогою інтегральних показників розвитку та розробку стратегії управління ефективністю розвитку підприємства.

Узагальнюючи вищевикладене, важливо підкреслити, що стратегія управління потенціалом підприємства є довготерміновим планом, що враховує результати та зміни у зовнішньому середовищі. Вона визначається

участи фахівців на всіх рівнях управління, базується на глибоких дослідженнях та аналітичних даних. Цілі стратегії повинні бути гнучкими та актуальними, забезпечуючи визначеність підприємства у зовнішньому середовищі. Схематично процес формування стратегії управління потенціалом підприємства представлено на рис. 3.1.

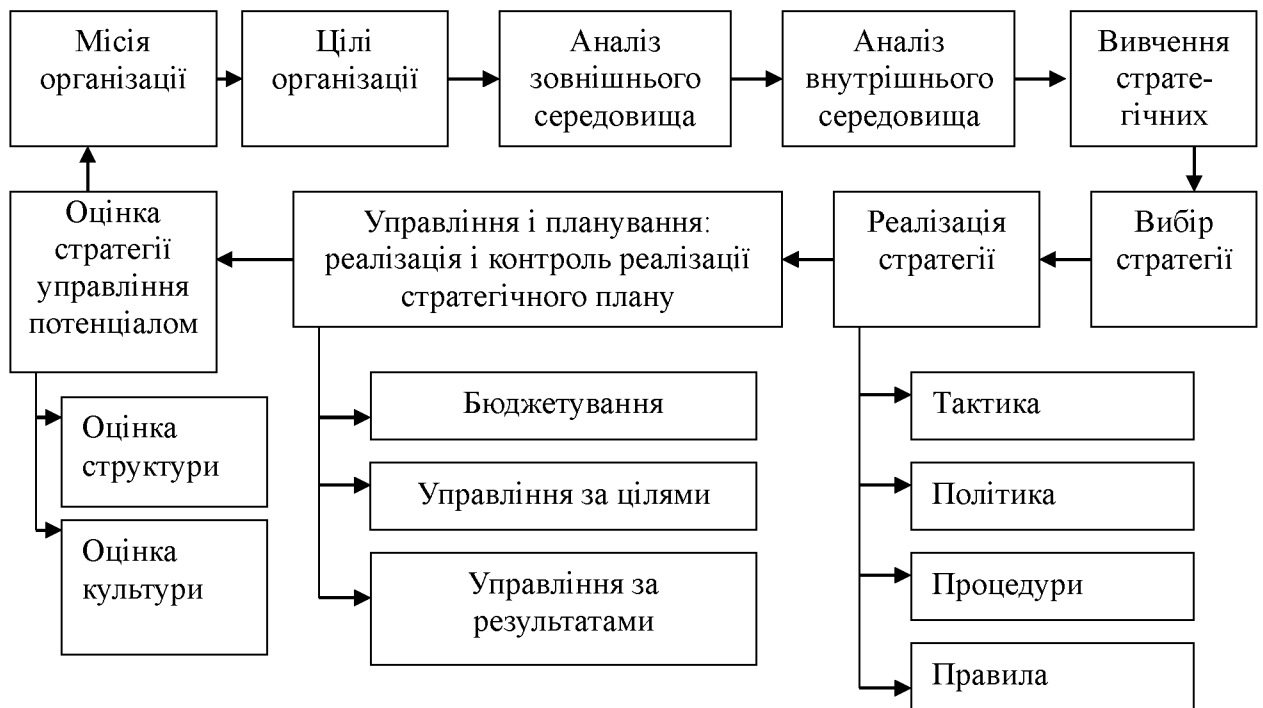


Рис. 3.1. Модель процесу формування стратегії ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства, 2024 р.

Усвідомлюючи складність та багатогранність, процес формування стратегії управління ефективністю діяльності підприємства визначається послідовністю ряду етапів. Основною стратегічною метою управління ефективністю на рівні підприємства є розширення географії діяльності, завоювання лояльності споживачів, розширення масштабів операцій та збільшення обсягів реалізації продукції.

Тактичні цілі включають у себе диверсифікацію виробничого портфеля, зокрема впровадження нових видів аграрної продукції, підвищення якості виготовленої продукції, оновлення техніко-технологічної бази та перехід до ефективних ресурсозберігальних та енергоефективних технологій.

У той час як поточні завдання передбачають підвищення рівня кваліфікації персоналу, удосконалення технологічних процесів та інші аспекти.

Необхідно зазначити, що стратегія управління потенціалом підприємства виокремлюється як реакція на комплекс зовнішніх та внутрішніх чинників, які впливають на його економічну діяльність. Внутрішнє середовище визначається факторами, які знаходяться під контролем самого підприємства, включаючи мікро- та макросередовище. Мікросередовище включає стейкхолдерів, які впливають на підприємство безпосередньо, тоді як макросередовище визначає загальні умови, що формують економічні, соціальні, політичні та технологічні рамки.

Стратегія управління потенціалом підприємства виступає як важлива ініціатива, що розвивається на основі аналізу та урахування всіх зазначених чинників, спрямована на досягнення успішних результатів та утримання конкурентоспроможності в динамічному бізнес-середовищі.

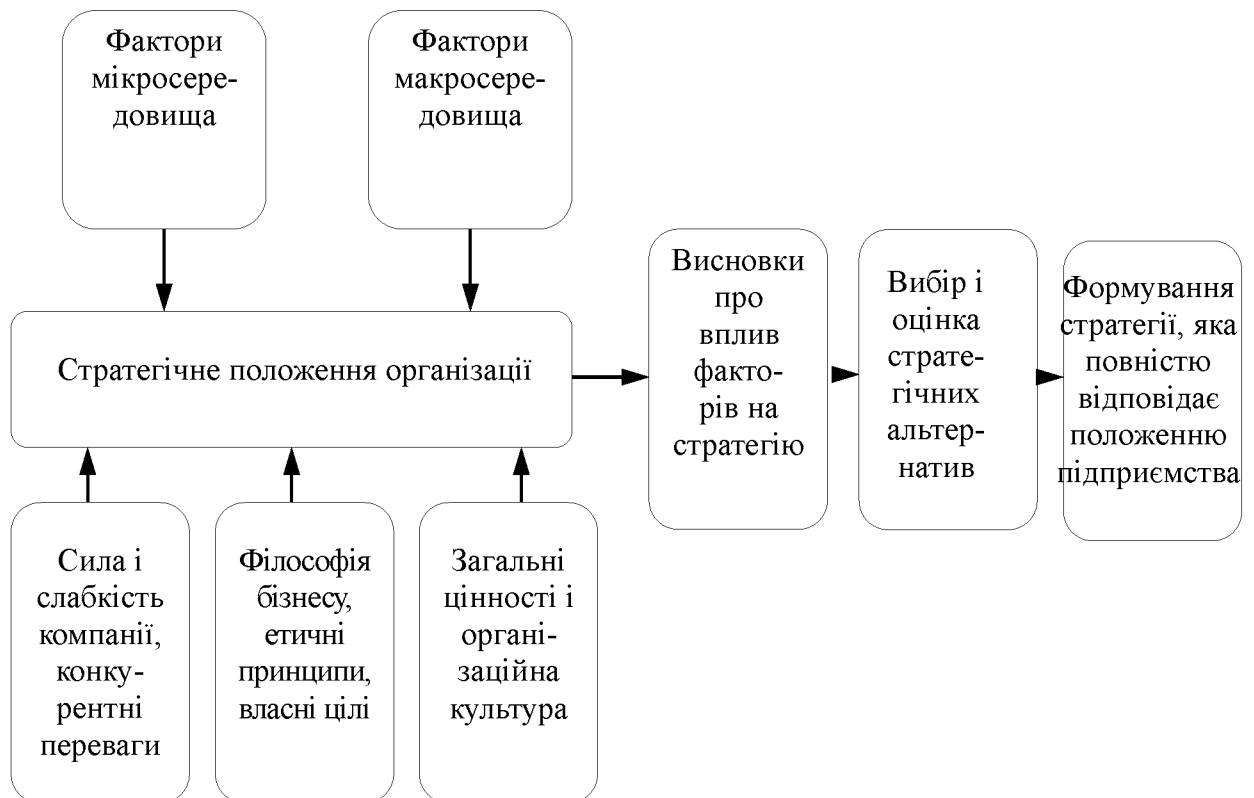


Рис. 3.2. Вплив факторів на формування стратегії ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства, 2024 р.

У формуванні стратегії ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства важливу роль відіграє SWOT-аналіз, який є потужним інструментом стратегічного управління і дозволяє систематично дослідити внутрішні і зовнішні фактори, що впливають на організацію, проект чи бізнес. Цей аналіз становить ключовий етап у формуванні стратегії, спрямованої на максимізацію переваг та мінімізацію негативного впливу. SWOT-аналіз передбачає оцінювання сильних, слабких сторін, можливостей і загроз:

1. Сильні сторони (Strengths): це внутрішні ресурси та переваги, що вирізняють підприємство. Доцільно ретельно визначити та максимально використовувати ці сильні сторони для досягнення конкурентних переваг.

2. Слабкі сторони (Weaknesses): спростовуючи сильні сторони, слабкі сторони є внутрішніми обмеженнями та недоліками. Акцент на їх вдосконаленні допомагає уникнути можливих проблем і покращити загальну ефективність.

3. Можливості (Opportunities): це зовнішні фактори, які можуть призвести до успішних розвитків. Розпізнавання можливостей і їх використання робить організацію гнучкою та спроможною адаптуватися до змін в середовищі.

4. Загрози (Threats): це зовнішні фактори, які можуть викликати труднощі. Вивчення загроз і розробка стратегій для їх управління допомагають зменшити ризики та зберегти стабільність.

SWOT-аналіз можна застосовувати на різних етапах життєвого циклу підприємства чи проекту, від старту до розширення або реструктуризації. Він виступає як невід'ємна частина стратегічного планування, надаючи компанії чітке уявлення про свої можливості та виклики в конкретний період часу. Цей аналіз дозволяє приймати обґрунтовані стратегічні рішення, позначаючи потенційні шляхи досягнення мети та оптимізації діяльності. Стратегічне використання SWOT-аналізу сприяє побудові бізнес-плану, забезпечуючи ефективну конкурентну позицію та стійкість організації в

змінному середовищі. На основі дослідження сильних та слабких сторін, зовнішніх можливостей та загроз підприємства побудуємо узагальнюючу матрицю SWOT-аналізу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Матриця SWOT-аналізу підприємства, у середньому  
за 2018-2022 рр.**

|                | Можливості  | Загрози  |
|----------------|---|--|
| Сильні сторони | Висока якість продукції, що випускається в сукупності з низькою ціною привертають велику частину споживачів.                                      | Непослідовне, поспішне прийняття законодавчих актів дезорієнтує керівництво і негативно впливає на виробничі можливості підприємства.  |
|                | Широка клієнтурна база підприємства дозволяє знижувати і робити більш конкурентоспроможною ціну реалізації і збільшити прибутковість виробництва. | Нестабільність курсу гривні може знизити прибутковість внутрішніх поставок.  |
|                | Здійснення активної маркетингової політики керівництвом приверне увагу нових споживачів.  | Підвищення цін на матеріали, упаковку, етикетки та інші супутні товари може скоротити прибутковість і викликати необхідність підвищення цін, що відсіє значну частину споживачів |
| Слабкі сторони | Не високий технологічний рівень виробничої бази обмежує можливості.   | Загроза виснаження резервних фінансових можливостей підприємства, необхідних на оплату податків може призвести до банкрута підприємства  |
|                | Низький дохід та рівень життя основної маси населення країни не дають можливості істотно підвищувати ціну продукції.                              | Недовіра споживачів до реклами у засобах масової інформації може спричинити провал маркетингової стратегії підприємства.   |

Отже, проведений аналіз дав змогу насамперед виявити можливості, які є сприятливими для ефективної реалізації ресурсного потенціалу підприємства, та загрози – чинники, настання яких зумовить до ускладнення в реалізації ресурсного потенціалу. Повний перелік основних факторів, що впливають на діяльність підприємства представлено в додатку АА.

SWOT-аналіз дозволив виокремити оптимальну стратегію для впровадження в діяльність підприємства. Рекомендацією для керівництва є впровадження «Стратегії зростання» з огляду на стійке положення на ринку

та високий попит на продукцію. Ця стратегія є найзручнішою, оскільки дозволяє гнучко реагувати на змінні умови та мінімізує ризики.

«Стратегія зростання» найбільш адекватно асоціюється з еталонною стратегією ринкового розвитку, оскільки підприємство має мету розширення ринку через нові географічні області. Зовнішній вплив на стратегію управління потенціалом підприємства поділяється на стимулюючі та стримуючі фактори (додаток АБ). З аналізу додатка АБ випливає, що в останні роки кількість факторів стимулюючого впливу збільшується серед зовнішніх факторів. Для формування ефективної стратегії управління потенціалом підприємства необхідно виявити проблеми, які гальмують його розвиток. До основних проблем можна віднести конкуренцію між власними видами продукції, відсутність сильного бренду порівняно з великими підприємствами, неефективну комунікаційну політику, невикористання іміджу виробника, неврахування регіональних особливостей при розробці стратегії управління потенціалом тощо.

Ключові аспекти діяльності підприємства, які слід використовувати при формуванні стратегії управління ефективністю, включають тривалу історію успіху, національний український продукт, позитивний імідж виробника, сучасну техніко-технологічну базу, ефективну систему управління якістю та висококваліфікований персонал.

Для підвищення ефективності управління потенціалом підприємства, пропонується замінити існуючу стратегію фокусування та диференціації ринкових ніш на стратегію досягнення конкурентних переваг – стратегію лідера ринку. Це вимагає розв'язання завдань, таких як збільшення попиту через привертання нових споживачів, завоювання споживачів конкурентів, підвищення інтенсивності продажів, утримання частки ринку через завоювання відданості споживачів та інші стратегічні завдання.

Важливим етапом формування стратегії ефективного використання ресурсного потенціалу сільськогосподарського підприємства є обґрунтування відповідних функціональних стратегій, кожна з яких забезпечить ефект синергії за умови поєднання між собою та своєчасної імплементації у господарську діяльність підприємства (додаток АБ).

Для успішної реалізації стратегії управління потенціалом підприємства рекомендується оптимізувати функції маркетингу. Пропонується створити посаду директора з маркетингу і збуту, а в разі необхідності залучити додаткових фахівців для проведення маркетингових досліджень, організації промо-акцій та PR-кампаній на основі аутсорсингу. Аутсортинг – це стратегічний підхід до управління ресурсами підприємства, при якому організація замовляє частину своїх функцій чи послуг у зовнішніх постачальників замість того, щоб виконувати їх власними силами в межах компанії. Цей підхід дозволяє підприємствам зосередитися на своїх основних діяльностях, витрачаючи менше часу та ресурсів на функції, які можуть бути здійснені більш ефективно ззовні. Однією з ключових переваг аутсорсингу є економія ресурсів. Замість того, щоб інвестувати у внутрішні відділи та інфраструктуру для виконання певних завдань, підприємство може делегувати ці функції спеціалізованим постачальникам, які вже мають необхідні знання та ресурси.

Крім того, аутсортинг дозволяє підприємствам отримати доступ до висококваліфікованих фахівців та новітніх технологій, які можуть підвищити ефективність виконання завдань. Велика гнучкість і можливість швидкого реагування на змінні умови на ринку також вважаються перевагами аутсорсингу. Однак існують і ризики, такі як втрата контролю над деякими процесами та конфіденційність даних. Тому перед використанням аутсорсингу важливо ретельно обдумати стратегію та обрати надійних партнерів. Проведемо оцінювання витрат на реорганізацію структури управління підприємством зокрема за рахунок впровадження відділу маркетингу та визначимо ефективність цього процесу (табл. 3.2).

Отже, загальні витрати на перебудову організаційної структури управління підприємством, зокрема системи управління маркетингом і збутом, складуть 482 тис. грн. Шляхом реорганізації системи управління маркетингом у підприємства можна здійснити зниження витрат на збут продукції загалом на 170,2 тис. грн. (додаток АД).

**Витрати на реорганізацію системи управління маркетингом у підприємстві, 2024 р., тис. грн**

| Види витрат  | Всього витрат |
|--|---------------|
| Організація робочого місця (закупівля меблів (столу, крісла), канцелярські прилади, комп'ютер) | 36,0          |
| Організаційні витрати  | 24,0          |
| Заробітна плата директора з маркетингу і збуту   | 175,0         |
| Заробітна плата маркетологів (на основі аутсорсінгу)   | 150,0         |
| Витрати на відрядження маркетологів, транспортні витрати                                       | 30            |
| Витрати на реалізацію маркетингових проектів   | 67            |
| Всього витрат  | 482,0         |

Слід визначити чинники, які становлять значущі економічні резерви для підвищення результативності використання витрат на збут на кожному етапі їх формування. Оптимізація витрат на управління збутом передбачає впровадження інноваційних методів і прийомів у виробничий процес, спрямованих на мінімізацію витрат на утримання управлінського персоналу. Оптимізація витрат на маркетинг передбачає ефективне виправдання всіх витрат, пов'язаних із дослідженням ринку, рекламою та стимулюванням збуту, з метою забезпечення високого конкурентного статусу підприємства.

Ключовим аспектом стратегії управління потенціалом підприємства повинна бути оптимізація виробничої програми, що базується на використанні науково обґрунтованої системи ведення сільського господарства. У сучасних умовах одним із важливих напрямків для забезпечення прибутковості підприємства є оптимізація структури посівної площі товарних культур для раціонального використання сільськогосподарських земель та відновлення родючості ґрунту. Зараз пропонується вдосконалити структуру посівних площ у підприємстві, що дозволить отримати максимальний прибуток від реалізації продукції за допомогою інструменту «Пошук рішення». Дані щодо планової врожайності, собівартості та цін реалізації наведені в додатку АЕ. У господарстві планується посіяти пшеницю, гречку, кукурудзу на зерно, ячмінь, соняшник, сою, ріпак озимий на площі, яка не перевищує 3778 га. Необхідно визначити

такі площі посіву сільськогосподарських культур, щоб прибуток був максимальним, враховуючи вимоги до виручки від реалізації продукції рослинництва, обсягу посівної площі та затрат на працю.

$$Z = 48,9 \times 542,1 \times 0,858 x_1 + 32,7 \times 507,7 \times 0,816 x_2 + 42,9 \times 542,1 \times 0,693 x_3 + 88,9 \times 774,7 \times 0,945 x_4 + 15,6 \times 623,9 \times 0,965 x_5 + 23,6 \times 386,0 \times 0,885 x_6 + 26,7 \times 754,8 \times 0,913 x_7 + 20,4 \times 950,6 \times 0,974 x_8 + 142 \times 7012,6 \times 0,345 x_9 + 29,3 \times 668,6 \times 0,916 x_{10}.$$

Система обмежень та розрахунків наведені в додатку Я. Шляхом побудови математичної моделі задачі у середовищі MS Excel та використання засобу «Пошук рішення» отримано наступний варіант оптимізації: максимальний обсяг виробництва ( $Z_{\max}$ ) становить 287 млн. грн при значеннях змінних  $x_1 = 574$ ,  $x_2 = 171,3$ ,  $x_3 = 76,9$ ,  $x_4 = 1067,4$ ,  $x_5 = 56,0$ ,  $x_6 = 56,8$ ,  $x_7 = 175,5$ ,  $x_8 = 549$ ,  $x_9 = 515$ ,  $x_{10} = 535$  га. Економічний ефект від оптимізації розраховано і представлено в додатку АЕ.

Таким чином, у господарстві рекомендується відновити вирощування гречки, яка володіє високою цінністю як круп'яна культура. Рекомендована площа для вирощування гречки – 56 га. Серед технічних культур рекомендується вирощування соняшнику, сої та ріпаку. При цьому, очікується збільшення валового прибутку від реалізації продукції рослинництва на 28682,4 тис. грн, що перевищує фактичний показник на 4392,6 тис. грн.

Отже, ключовим етапом стратегії управління потенціалом підприємства є проведення всебічного SWOT-аналізу, на основі якого формулюються загальна стратегія управління ресурсним потенціалом, виробнича і маркетингова стратегії. Це забезпечить оптимальне використання ресурсів та максимізацію виручки та прибутку від реалізації товарної продукції.

### **3.2. Організаційно-економічні аспекти формування стратегії підвищення результативності використання ресурсного потенціалу підприємства**

В умовах сучасного бізнес-середовища ключовим завданням підприємств є не лише забезпечення ефективного використання свого ресурсного потенціалу, але й розробка та реалізація стратегій, спрямованих на підвищення його результативності. Організаційно-економічні аспекти цього процесу визначають не лише спроможність підприємства адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, але й його конкурентоспроможність на ринку. У даному контексті, вивчення та аналіз організаційних та економічних аспектів формування стратегії підвищення результативності використання ресурсного потенціалу підприємства набуває особливої важливості. Це дослідження спрямоване на розкриття основних принципів та елементів стратегічного управління, сприяючи вдосконаленню підприємницької діяльності та підвищенню його конкурентоспроможності в умовах постійних змін на ринку.

Один з факторів, який сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів підприємства та загалом його господарської діяльності, полягає в організації ефективного управління капіталом. Більшість фінансових ресурсів підприємства спрямовується на основні виробничі засоби, інші необоротні активи, нематеріальні активи та оборотні активи. Швидкість обороту цих капіталів, які безпосередньо пов'язані з операційною діяльністю підприємства, визначає його рентабельність. Аналіз ефективності використання капіталу у досліджуваному підприємстві виявив, що найбільш негативним фактором є неефективне управління оборотним капіталом підприємства. Таким чином, визначення оптимальної структури оборотного капіталу та джерел його формування є важливим елементом оптимізації фінансової діяльності. Поліпшення управління оборотними активами включає такі етапи:

1. Аналіз оборотних активів за попередній період.
2. Оптимізацію складу оборотних активів.
3. Прискорення оборотності оборотних активів.
4. Забезпечення підвищення рентабельності оборотних активів.
5. Мінімізацію втрат оборотних активів у процесі їх використання.
6. Розробка принципів фінансування окремих видів оборотних активів.

Зменшення тривалості обороту оборотних засобів при однаковому обсязі продукції дозволяє оптимізувати використання оборотних коштів та збільшує ефективність їхнього використання. Прискорення оборотності оборотних коштів є ключовою метою підприємства в сучасних умовах і може бути досягнуто за допомогою ряду заходів, таких як оптимізація запасів, впровадження економічно обґрунтованих норм запасу, та інші заходи на кожному етапі виробництва. Мінімізація оборотних активів на підприємстві, що визначається нормуванням, сприяє не лише зміцненню платіжно-розрахункової дисципліни, але й створює економічні умови для безперервного виробництва та успішної реалізації продукції, забезпечуючи стійкий фінансовий стан підприємства.

Необхідність оптимального рівня оборотних активів має двоєдиною природу: забезпечення ефективного функціонування підприємства та мінімізація наявності неефективних поточних активів. Важливими критеріями є ліквідність і доходність оборотних активів. У підприємстві слід реалізовувати активну дебіторську політику, яка передбачає ефективне вирішення таких завдань: аналіз дебіторської заборгованості та визначення загальних принципів відтермінування платежу; розробка правил встановлення термінів товарного кредиту; визначення гарантій для надання товарного кредиту; розробка методів оцінки надійності покупця; встановлення правил визначення суми товарного кредиту для окремого покупця; розробка ефективної системи контролю за рухом та своєчасною інкасацією дебіторської заборгованості. Дотримання граничних обсягів дебіторської заборгованості та строків її погашення виступає основною

умовою ефективної реалізації політики управління дебіторами. Проте, якщо перший аспект залежить від виробника продукції, то другий часто не залежить від нього напрямую. Оптимальний метод забезпечення виконання умов договорів – це попередній аналіз кожного дебітора. Управління дебіторською заборгованістю вимагає планування, організації та контролю. Контроль є ключовим елементом, що дозволяє оцінити ефективність та своєчасність погашення заборгованості, а також відповідність відстрочки платежу вимогам ринку та стану підприємства. Процедура стягнення дебіторської заборгованості передбачає послідовні дії, включаючи нагадування про заборгованість, відправлення акта звіряння, вимоги про сплату та, у випадках виникнення простроченої заборгованості, звернення до суду. Отже, для зниження розміру дебіторської заборгованості необхідно систематично визначати ризик несплати рахунків покупцями, розширювати коло покупців, контролювати співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості, вести оперативний облік готівки та ефективно контролювати погашення заборгованості.

Зменшення загальних потреб у оборотних активах може бути досягнуто через розробку ефективної стратегії управління дебіторською заборгованістю. Накопичення непотрібної дебіторської заборгованості веде до іммобілізації власного капіталу, і перевищення певного рівня може призвести до втрати ліквідності та припинення виробництва. Зокрема, використання знижок за швидку оплату є поширеним інструментом для інкасації дебіторської заборгованості. Багато компаній використовують цей підхід для прискорення повернення коштів, проте це часто відбувається без належних розрахунків, що може призвести до помилок. Доцільність використання знижок за швидку оплату справедлива лише у відношенні постійних клієнтів, які дотримуються платіжної дисципліни. Використання цього механізму може забезпечити своєчасну оплату, але при цьому підприємство ризикує втратити частину планованого прибутку в значенні 371,5 тис. грн. Додатково, відсутність власних коштів для придбання

оборотних засобів змушує підприємство скористатися поточними кредитами із середньорічною відсотковою ставкою 15 %. Таким чином, оптимізація дебіторської заборгованості не лише сприятиме прискоренню оборотності коштів, але й зменшить потребу у поточних кредитах за рахунок використання вивільнених коштів для покриття вартості кредитів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Економічний ефект від скорочення дебіторської заборгованості підприємства, 2024 р.**

| Показники   | Фактично,<br>2022 р. | За<br>планом,<br>2024 р. | Відхилення 2024 р. від<br>2022 р. |                |
|---|----------------------|--------------------------|-----------------------------------|----------------|
|   |                      |                          | абсолютне,<br>+,-                 | відносне,<br>% |
| Величина дебіторської заборгованості, яку прогнозовано зменшити, тис. грн   | 7430                 | 0                        | -7430                             | -100,0         |
| Обсяг знижки, що буде надана підприємством за відповідний своєчасний розрахунок, %                                    | 0,0                  | 5,0                      | 5,0                               | x              |
| Обсяг своєчасно виплаченої дебіторської заборгованості завдяки знижці, тис. грн                                       | 0,0                  | 7058,5                   | 7058,5                            | x              |
| Обсяг недоотриманого прибутку у зв'язку із застосуванням знижки, тис. грн   | 0,0                  | 371,5                    | 371,5                             | x              |
| Середня величина нарахування відсотків за кредиторською заборгованістю, %   | 15,0                 | 15,0                     | 0,0                               | 0,0            |
| Сума фактичної поточної кредиторської заборгованості, тис. грн  | 11996                | 4937,5                   | 7058,5                            | 58,8           |
| Сума економії від відповідного скорочення кредиторської заборгованості за рахунок зменшення плати за кредит, тис. грн | -                    | 1058,8                   | 1058,8                            | x              |
| Економічний ефект від скорочення дебіторської заборгованості  | -                    | 687,3                    | 687,3                             | x              |

Для підвищення вартості капіталу підприємство використовує наявні кошти, зокрема, нерозподілений прибуток. Проте економічна неефективність формування капіталу виключно з власних джерел обумовлена зменшенням можливостей фінансування підприємством власних витрат та наростанням ризику фінансової нестабільності. У цьому контексті стратегічним напрямком для оптимізації структури оборотного капіталу стає більш повне

та ефективно використання кредитних ресурсів, зокрема залучення довгострокових кредитів. Банківські кредити використовуються для фінансування різноманітних потреб, таких як придбання основних та поточних активів, збільшення виробничих запасів, регулювання дебіторської заборгованості, оплати податків і інших зобов'язань. Це дозволяє забезпечити раціональне формування запасів і використовувати кредити як інструмент оптимізації оборотності коштів. Залучення кредитів дозволить підприємству збільшити прибуток за рахунок використання фінансового лівериджу, перерозподіливши власні кошти на оновлення технічної бази та розвиток виробництва.

В умовах війни державою запропонована підтримка бізнесу, зокрема аграрного. Сільськогосподарські виробники тепер можуть отримувати нові кредити на вигідних умовах, наприклад, для придбання оборотних засобів або для підтримки збору врожаю та ін. в межах програми «Доступні кредити 5-7-9». Максимальна сума кредиту становить 90 млн грн. Постановою КМУ № 916 від 29 липня 2022 року пролонговано кредити під 0 % річних, які надавались навесні для посівної кампанії, з 6 місяців на рік.

Фінансування здійснюватиметься в рамках програми «Доступні кредити 5-7-9» з відсотками від 0 % до 9 %, залежно від категорії кредиту та суб'єкта підприємництва. Термін кредиту може бути до 5 років для інвестиційних проектів і рефінансування заборгованості, або до 3 років для фінансування оборотного капіталу. Це фінансування дозволить сільськогосподарським виробникам успішно завершити збиральні роботи та готуватися до посівної кампанії. Банки видали кредитів на суму 38,5 млрд грн впродовж березня–травня 2022 р., з 80 % з них в рамках програми державних портфельних гарантій на суму 24 млрд грн. За весь 2022 р. 29807 сільськогосподарських товаровиробників залучили кредитів на суму 55 млрд 108 млн грн, з 80 % з них в рамках програми портфельних гарантій на суму 25 млрд 549 млн грн. В аналізі взаємовідносин досліджуваного підприємства із кредиторами важливо відзначити, що середній відсоток, який підприємство

сплачує за своїми боргами, становить 15 %. При цьому, підприємство користується короткостроковими кредитами для закупівлі оборотних засобів, таких як насіння, засоби захисту рослин, добрива. Для оптимізації системи управління оборотним капіталом рекомендується розглянути можливість залучення державних кредитів за програмою «5-7-9» для оновлення техніки.

Враховуючи молочну спеціалізацію підприємства, доцільним є впровадження більш продуктивних доїльних установок. Зокрема, запропоноване придбання доїльної установки типу «Карусель» марки GEA DairyRotor. Загальні витрати на провадження системи доїльних установок з молокопроводом наведені у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Витрати на реалізацію проекту щодо оновлення основних засобів в  
молочному скотарстві у підприємстві, 2024 р.**

| Елементи обладнання   | Вартість, тис. грн |
|---|--------------------|
| Доїльна установка в молокопровід GEA DairyRotor T8900 літня | 500,0              |
| Доїльна установка в молокопровід GEA DairyRotor T8950       | 142,0              |
| Доїльна установка в молокопровід GEA DairyRotor T9000       | 260,0              |
| Доїльна установка в молокопровід GEA DairyRotor T9500       | 72,0               |
| Літня доїльна площадка                                      | 354,6              |
| Реконструкція молочного блоку МТФ №3                        | 171,0              |
| Реконструкція телятника бригади №4                          | 238,2              |
| Асфальтове бетонне покриття доїльної площадки МТФ №3        | 376,5              |
| Охолоджувач молока 6000 л з компресором                     | 125,0              |
| Реконструкція молочного блоку МТФ №3                        | 13,2               |
| Станки для доїльної установки                               | 26,9               |
| Всього  | 2279,3             |

Агрегат доїльний з молокопроводом GEA DairyRotor T8900 призначений для машинного доїння і первинної обробки молока при стійловому утриманні корів. Зазначена установка унікальна тим, що дояр стоїть на одному місці, а худоба сама під'їжджає до нього. На фермі все автоматизовано, за добу можна подоїти 1000 голів худоби. Цикл доїння і ритм роботи нових апаратів досконаліший, ніж тих, які використовували раніше. При експлуатації доїльного агрегату слід керуватися: правилами

машинного доїння корів; санітарними і ветеринарними вимогами для молочних ферм. Дана установка дає змогу підвищити якість молока, що тим самим збільшить закупівельну ціну, також зменшити собівартість виробництва молока на 15 %. Отже, використовуючи наведені переваги впровадження даної установки можна визначити ефект (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Економічна ефективність впровадження проекту з оновлення основних засобів в молочному скотарстві у підприємстві, 2024 р.**

| Показники   | До проекту,<br>2022 р. | Після<br>впровадження<br>проекту,<br>2024 р. | Абсолютне<br>відхилення<br>2024 р. від<br>2022 р., +/- |
|---|------------------------|--|--|
| Кількість голів великої рогатої худоби, гол                   | 500                    | 500  | 0,0  |
| Загальна бактеріальна забрудненість, тис. КУО/см <sup>2</sup> | до 1600                | до 100                                       | x  |
| Жирність в середньому, %                                      | 3,6                    | 3,8  | 0,0  |
| Кількість реалізованого молока в середньому за місяць, ц      | 2410,6                 | 2410,6                                       | 0,0  |
| З урахуванням жирності молока, ц                              | 2552,4                 | 2552,4                                       | 0,0  |
| Середня реалізаційна ціна, за 1 ц                             | 771,35                 | 830,56                                       | 59,2   |
| Собівартість 1 ц молока, грн                                  | 578,12                 | 593,38                                       | 15,3   |
| Виручка від реалізації молока, тис. грн                       | 1968,8                 | 2119,9                                       | 151,1  |
| Прибуток від реалізацій молока, тис. грн                      | 493,2                  | 605,4  | 112,2  |

Отже, встановлення нового молокопроводу зумовить зростання собівартості 1 ц молока на 15,3 грн, при цьому, можна досягти зменшення показників бактеріальної забрудненості до мінімального показника. Також використання даної установки дасть змогу підприємству отримати 605,4 тис.грн прибутку за місяць, що у свою чергу становить 7264,5 тис.грн за рік. Таким чином, річний економічний ефект становитиме 1346,1 тис. грн. Загальний економічний ефект від сукупності заходів щодо удосконалення ресурсного потенціалу становитиме 5362,3 тис. грн.

### Висновки до розділу 3

Для підвищення ефективності використання потенціалу в підприємстві доцільним є впровадження таких заходів:

1. Для підприємства необхідним є формування ефективної системи управління ефективною використання потенціалу. Зокрема запропоновано замість існуючої стратегії фокусування зусиль і диференціації ринкових ніш використовувати стратегію досягнення конкурентних переваг – стратегію лідера ринку.

2. З метою ефективного впровадження та реалізації стратегії управління потенціалом діяльності підприємства доцільно оптимізувати маркетингові функції. Основним завданням маркетолога є переорієнтація виробничої діяльності підприємства відповідно до підпорядкування маркетинговим цілям, тобто орієнтація на споживача. Маркетолог має аналізувати виробничі та фінансові можливості, і на цій основі розробляти стратегію управління маркетингом. Основними сферами маркетингової діяльності підприємства є: збут, маркетингове планування, оцінювання кон'юнктури ринку тощо. Для підприємства доцільно реорганізувати відділ маркетингу, при цьому ввести посаду директора з маркетингу і збуту. Також за потреби можуть бути залучені два додаткових фахівця – для проведення додаткових маркетингових досліджень, промо-акцій, PR-кампаній тощо на основі аутсорсінгових договорів.

3. Сукупні витрати на реорганізацію організаційної структури управління підприємства та зокрема системи управління маркетингом і збутом становитимуть 482 тис. грн. За рахунок реорганізації системи управління маркетингом у підприємстві можна досягти зниження витрат на збут продукції в цілому в підприємстві складуть 170,2 тис. грн.

4. Основою стратегії управління потенціалом підприємства має стати оптимізація виробничої програми, яка має базуватись на основі дотримання науково обґрунтованої системи ведення сільського господарства. У

підприємстві доцільно відновити вирощування гречки, яка є цінною круп'яною культурою, під її вирощування доцільно відвести площу 56 га. Серед технічних культур обґрунтованим є вирощування соняшнику, сої та ріпаку. При цьому, валовий прибуток від реалізації продукції рослинництва становитиме – 28682,4 тис. грн, що на 4392,6 тис. грн більше фактичного показника.

5. Основною умовою ефективної реалізації політики управління дебіторами виступає дотримання граничних обсягів дебіторської заборгованості та термінів її погашення. Для зменшення дебіторської заборгованості доцільне застосування механізму знижок. За рахунок знижки у підприємстві можна досягти своєчасної плати дебіторської заборгованості, однак, при цьому, підприємство недоотримає плановий прибуток у розмірі 371,5 тис. грн. Разом з тим, не маючи власних коштів для придбання оборотних засобів підприємство користується поточними кредитами, середньорічна відсоткова ставка плати за якими становить 15 %.

6. За рахунок вивільнення коштів внаслідок скорочення дебіторської заборгованості можна досягти прискорення оборотності оборотних коштів та зменшення поточної кредиторської заборгованості за рахунок вкладання вивільнених коштів на покриття вартості кредитів.

7. Доцільним є придбання доїльної установки типу «Карусель» марки GEA DairiRotor. Зазначена установка унікальна тим, що дояр стоїть на одному місці, а худоба сама під'їжджає до нього. На фермі все автоматизовано, за добу можна подоїти 1000 голів худоби. Цикл доїння і ритм роботи нових апаратів досконаліший, ніж тих, які використовували раніше. Ефект від впровадження установки становить 112,2 тис. грн.

Сукупний економічний ефект від пропонованих заходів щодо підвищення ефективності використання потенціалу становитиме 5362,3 тис. грн.

## ВИСНОВКИ

З аналізу організаційно-економічного механізму управління потенціалом підприємства та показників ефективності його використання можна зробити такі висновки:

1. Підприємство має необхідні виробничі ресурси для ефективної діяльності, використовує їх на інтенсивній основі, прагне до отримання ефекту синергії. Однак, при цьому виявлено недоліки у системі ресурсовикористання, зокрема неефективне використання земельних ресурсів, основане на вирощуванні лише двох інтенсивних культур, а також низькі показники фондівдачі та тривалості обороту оборотних засобів. На ці недоліки необхідно звернути першочергову увагу при розробці ресурсної стратегії.

2. Спостерігається тенденція до зменшення площі сільськогосподарських угідь підприємства, що виникає внаслідок його реорганізації. Зменшення чисельності працівників, зокрема в адміністративній сфері, свідчить про оптимізацію управління. Площа підприємства у 2022 р. скоротилася на 530 га порівняно з 2018 р.. Площа ріллі становить 95,1 % від загальної площі, що у 2022 р. дорівнює 3778 га.

3. Середньорічна вартість основних засобів у підприємстві у 2022 р. порівняно з 2018 р. зменшилась на 24040 тис. грн. (на 33,2 %), їх вартість становила на кінець 2021 р. 55197 тис. грн. Вартість нематеріальних активів є незначною – 663 тис. грн у 2022 р., що на 494 тис. грн, або 42,7 %, менше, порівняно із 2018 р. Показники фондозабезпеченості та фондоозброєності праці є досить високими, вони становили у 2022 р. відповідно 1294,6 тис. грн. та 238,8 тис. грн, що говорить про високий рівень технічної оснащеності праці та переважаючий інтенсивний тип розвитку підприємства.

4. Найбільшу питому вагу в їх структурі займають оборотні активи – 65,2 % (98214 тис. грн) у 2022 р., при цьому, до 2020 р. у підприємстві спостерігалась важка структура активів підприємства, оскільки переважали

основні засоби. У господарстві майже відсутні нематеріальні активи, що в ринкових умовах є негативним, підприємству доцільно підвищити вартість даних видів активів.

5. У підприємстві домінуючою галуззю є рослинництво, її питома вага складає 64,9 %, тоді як тваринництво становить лише 35,1 %. Підприємство є диверсифікованим, кожного року вирощує близько десяти сільськогосподарських культур, однак, при цьому, як і в більшості сільськогосподарських підприємств найбільшу частку складає дохід від реалізації кукурудзи на зерно – 22 %, на другому місці знаходиться молоко – 20,7 %, на третьому – соняшник (20,5 %).

6. Управління потенціалом у підприємства передбачає виконання всіх функцій управління. Таким чином, функції управління потенціалом повинні реалізовуватись через складові управлінського процесу: планування, організація, прогнозування, аналіз, облік, калькулювання, нормування, мотивація та стимулювання, регулювання та контроль.

Для підвищення ефективності використання потенціалу в підприємстві доцільним є впровадження таких заходів:

1. Для підприємства необхідним є формування ефективної системи управління ефективністю використання потенціалу. Зокрема запропоновано замість існуючої стратегії фокусування зусиль і диференціації ринкових ніш використовувати стратегію досягнення конкурентних переваг – стратегію лідера ринку.

2. З метою ефективного впровадження та реалізації стратегії управління потенціалом діяльності підприємства доцільно оптимізувати маркетингові функції. Основним завданням маркетолога є переорієнтація виробничої діяльності підприємства відповідно до підпорядкування маркетинговим цілям, тобто орієнтація на споживача. Маркетолог має аналізувати виробничі та фінансові можливості, і на цій основі розробляти стратегію управління маркетингом. Основними сферами маркетингової діяльності підприємства є: збут, маркетингове планування, оцінювання

кон'юнктури ринку тощо. Для підприємства доцільно реорганізувати відділ маркетингу, при цьому ввести посаду директора з маркетингу і збуту. Також за потреби можуть бути залучені два додаткових фахівця – для проведення додаткових маркетингових досліджень, промо-акцій, PR-кампаній тощо на основі аутсортсінгових договорів.

3. Сукупні витрати на реорганізацію організаційної структури управління підприємства та зокрема системи управління маркетингом і збутом становитимуть 482 тис. грн. За рахунок реорганізації системи управління маркетингом у підприємстві можна досягти зниження витрат на збут продукції в цілому в підприємстві складуть 170,2 тис. грн.

4. Основою стратегії управління потенціалом підприємства має стати оптимізація виробничої програми, яка має базуватись на основі дотримання науково обґрунтованої системи ведення сільського господарства. При цьому, валовий прибуток від реалізації продукції рослинництва становитиме – 28682,4 тис. грн, що на 4392,6 тис. грн більше фактичного показника.

5. За рахунок вивільнення коштів внаслідок скорочення дебіторської заборгованості можна досягти прискорення оборотності оборотних коштів та зменшення поточної кредиторської заборгованості за рахунок вкладання вивільнених коштів на покриття вартості кредитів.

6. Доцільним є придбання доїльної установки типу «Карусель» марки GEA DairiRotor. Зазначена установка унікальна тим, що дояр стоїть на одному місці, а худоба сама під'їжджає до нього. На фермі все автоматизовано, за добу можна подоїти 1000 голів худоби. Цикл доїння і ритм роботи нових апаратів досконаліший, ніж тих, які використовували раніше. Фінансування цього проекту може бути залучене завдяки участі в державній програмі кредитування «5-7-9». Ефект від впровадження установки становить 112,2 тис. грн.

Сукупний економічний ефект від пропонованих заходів щодо підвищення ефективності використання потенціалу становитиме 5362,3 тис. грн.