

**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

«12» грудня 2023 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Стратегія ефективного використання ресурсного потенціалу
підприємства»

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

Буняк Іван Юрійович

Керівник кваліфікаційної роботи,
к.е.н., доцент

Ірина ЗАГРЕБЕЛЬНА

Полтава – 2023 року

ВСТУП

У сучасних умовах господарювання для ефективного функціонування підприємства і забезпечення його безперебійної роботи необхідне ухвалення безлічі управлінських рішень щодо забезпечення виробництва матеріальними та іншими видами ресурсів з урахуванням їх оптимального співвідношення. Забезпеченість ресурсами вважається обов'язковою, але недостатньою умовою ефективного розвитку суб'єкта господарювання. Крім ресурсної бази, підприємство повинне володіти здібностями й можливостями використання ресурсів і перетворення їх на кінцеву продукцію. Усе це можливо при раціональному управлінні ресурсним потенціалом підприємства, тому й виникає інтерес до подальшого дослідження цієї економічної категорії.

Система ресурсного забезпечення аграрного сектору ґрунтовно висвітлена в економічній літературі, зокрема в наукових працях В. Амбросова, Я. Білоусько, П. Гайдуцького, О. Дація, О. Довгаль, К. Жадько, О. Крисального, В. Лагодієнко, І. Лукінова, А. Малієнко, Г. Підлісецького, П. Саблука, В. Шибаніна, В. Юрчишина та ін. У той же час, вимагають додаткового наукового дослідження та обґрунтування рекомендацій, які можна практично впроваджувати в процесі розвитку та підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом, а також у формуванні складових системи управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств.

Зв'язок роботи з науковими планами, програмами, темами. Кваліфікаційна робота виконана у відповідності з планом науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою «Розвиток агропродовольчої сфери в національному та геоекономічному просторі» (№ДР 0122U201799).

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо формування стратегії ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства.

Для реалізації поставленої мети в роботі вирішувалися наступні **завдання:**

- теоретично обґрунтувати види ресурсів підприємства та розглянути їх класифікацію;
- дослідити методичні підходи до оцінки ефективності використання ресурсів підприємства;
- проаналізувати рівень забезпеченості підприємства ресурсами;
- провести оцінку економічної ефективності використання ресурсів на підприємстві;
- запропонувати напрями підвищення результативності використання ресурсів підприємства.

Об'єктом дослідження були організаційно-економічні та соціально-економічні процеси сільськогосподарського виробництва на підприємстві, зокрема ефективність використання ресурсів підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та практичні аспекти ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства.

Методи дослідження. Методичною основою кваліфікаційної роботи слугували абстрактно-логічний, системно-структурний, порівняльний, монографічний, розрахунково-конструктивний, індексний, графічний, економіко-математичний, діалектичний метод дослідження процесів і явищ у їх взаємозв'язку й розвитку.

Інформаційну базу кваліфікаційної роботи становили матеріали Полтавського обласного відділу статистики, літературні джерела, статистична звітність за 2018-2022 рр. основних економічних показників роботи підприємства, власні спостереження автора.

Наукова новизна одержаних результатів. Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні науково-теоретичних і прикладних засад формування та ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства. Зокрема, автором

систематизовано:

- методичні підходи до оцінки ефективності використання ресурсів підприємства;

набули подальшого розвитку:

- напрями підвищення результативності використання ресурсів підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Одержані в процесі кваліфікаційного дослідження результати, які виражені в рекомендаціях щодо підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства, мають практичну цінність та можуть бути використані в аграрному секторі регіону.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи були представлені та обговорювались на VIII Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» Полтавського державного аграрного університету (м. Полтава, 23 листопада 2023 р.).

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота викладена на 69 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел із 55 найменувань. Робота містить 27 таблиць, 9 рисунків та 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Види ресурсів підприємства та їх класифікація

Розвиток будь-якого підприємства залежить від ефективності використання всіх наявних ресурсів і ресурсного потенціалу підприємства. Важливість проблеми формування ресурсного потенціалу підприємств визначається тією роллю, яку відіграють виробничі ресурси в реалізації соціально-економічних завдань. Наявність певних обсягів ресурсів є найважливішою умовою ефективного господарювання і взагалі здійснення процесу виробництва.

Дослідженням сутності та змісту поняття ресурсного потенціалу підприємства, а також чинників, що впливають на формування ресурсного потенціалу займаються чимало вітчизняних і зарубіжних фахівців. Багато з них під ресурсним потенціалом розуміють сукупність усіх видів ресурсів, що формуються на даній території, які можуть бути використані в процесі суспільного виробництва.

Відповідно до думки Річарда Дафта [18], ресурси фірми являють собою активи, здібності, організаційні процеси, інформацію, знання та інші атрибути фірми, які дають їй змогу визначати та втілювати в життя стратегії з поліпшення її цільової та ресурсної ефективності. Виходячи з визначення впливає, що до числа ресурсів фірми, окрім традиційних, доцільно віднести інші стратегічно важливі базові ресурси, що перебувають під контролем (як контрольований фірмою простір і доступний час).

Цікавою є думка Р.Л. Акоффа, відповідно до якої обмежений ресурс перестає бути таким, якщо потреба в ньому зменшується або якщо навчитися його використовувати з більшою ефективністю. Під цим мається на увазі, що чим інтенсивніше розвивається система, тим менш залежна ця система від кількості спожитих обмежених ресурсів і таким чином вищий її потенціал [32].

На нашу думку, найбільш точно визначення ресурсів дає Л.Г. Огорокова, яка розкриває поняття ресурсів через категорію потенціал. На її думку, наявність достатньої кількості ресурсів на підприємстві дає змогу розташовувати потенційними можливостями за заданих умов для досягнення поставлених цілей.

Досить важливо зосередити увагу на такому важливому понятті, як «потенціал», яке, являючи собою концептуальне відображення феномена трансформації дійсності, зокрема за рахунок спрямованої роботи господарюючих суб'єктів, розвивалося й уточнювалося в процесі методологічних та експериментальних досліджень. Цей термін має міждисциплінарний характер і завдяки цьому існує величезна кількість тлумачень сутності поняття. Бере свій початок із фізики, де це поняття трактувалося як кількість накопиченої системою енергії, яка здатна вивільнитися в процесі роботи.

Аристотель розглядав потенцію як можливість виявлення нових визначеностей. Потенціал у цьому відношенні характеризується як здатність руху змінювати матерію (дійсність) з реального наявного стану в новий. Потенція розглядається Аристотелем як початок зміни речі, як здатність руху і можливість осмислення цього руху. Кожна річ містить такі потенції: перехід в інший стан і збереження свого стану незмінним. Тобто ще Аристотелем було закладено основу поняття «потенціал», які виражалися у здібностях і можливостях здійснення тієї чи іншої діяльності [18, с. 120].

Потенціал як єдина система трудових і матеріальних факторів, спрямованих на досягнення єдиної мети. Сформулював цей підхід К. Маркс, який вважав, що засоби праці, предмет праці та робоча сила як фактори виробництва виступають лише в можливості, тим самим підкреслюючи їхній потенційний характер. Для перетворення цієї можливості на дійсність вони мають поєднатися. Таким чином, слід звернути увагу на суть потенціалу як сукупної можливості ресурсів системи, зібраних воедино для виконання поставлених завдань. Виходячи з цього, потенціал – передумова розвитку

суб'єкта господарювання не тільки за рахунок наявних у розпорядженні ресурсів, а й також за рахунок невикористаних, нереалізованих можливостей. Для управління ресурсами необхідні специфічні важелі, якими можна вважати можливості та здібності підприємства. У працях, що передують ресурсній концепції, акцентувалася увага на тому, що фірма може витягувати ренту не тому, що володіє кращими ресурсами, а скоріше внаслідок наявності в неї відмітної здатності, яка дає змогу краще використовувати ці ресурси [13, с. 74]. У межах ресурсної концепції поняття ресурсів тісно пов'язане з категорією здібностей як властивості, що дає можливість ефективного використання наявних у розпорядженні ресурсів. Категорії «ресурс» і «здатність» можна розглядати з кількох взаємопов'язаних сторін. З одного боку, ресурси як сфера застосування здібностей, а з іншого – здібності як потенціал.

Потенціал як єдина система трудових і матеріальних чинників, спрямованих на досягнення єдиної мети. Сформулював цей підхід К. Маркс, який вважав, що засоби праці, предмет праці та робоча сила як фактори виробництва виступають лише в можливості, тим самим підкреслюючи їхній потенційний характер. Для перетворення цієї можливості на дійсність вони мають поєднатися. Таким чином, слід звернути увагу на суть потенціалу як сукупної можливості ресурсів системи, зібраних воєдино для виконання поставлених завдань.

Виходячи з цього, потенціал – передумова розвитку суб'єкта господарювання не тільки за рахунок наявних у розпорядженні ресурсів, а й також за рахунок невикористаних, нереалізованих можливостей. Для управління ресурсами необхідні специфічні важелі, якими можна вважати можливості та здібності підприємства.

У працях, що передують ресурсній концепції, акцентувалася увага на тому, що фірма може витягувати ренту не тому, що володіє кращими ресурсами, а скоріше внаслідок наявності в неї відмінної здібності, яка дає змогу краще використовувати ці ресурси [37, с. 99]. У межах ресурсної концепції поняття ресурсів тісно пов'язане з категорією здібностей як

властивості, що дає можливість ефективного використання наявних у розпорядженні ресурсів. Категорії «ресурс» і «здатність» можна розглядати з кількох взаємопов'язаних сторін. З одного боку, ресурси як сфера застосування здібностей, а з іншого – здібності як потенціал використання ресурсів. Однак є певні відмінності: здібності не витрачаються як ресурси, і водночас і ресурси, і здібності можуть бути як набуті, так і втрачені.

На рівні підприємства здібності досить багатofункціональні. Кожен ресурс потребує певних здібностей щодо використання. Також здібності можуть застосовуватися до сукупності різних видів ресурсів. Потенціал як економічна категорія характеризується сукупністю властивостей (здібностей), прихованих, нереалізованих можливостей, що їх накопичила система в процесі становлення, які зумовлюють подальше функціонування і розвиток. У цьому плані поняття «потенціал» фактично набуває значення «ресурс» [14]. Зв'язок потенціалу і ресурсів зумовлений тим, що ці поняття не протиставляються, а характеризують узагальнене, збірне поняття, яке прив'язане до місця і часу.

Систематизація дає змогу виокремити кілька підходів до визначення потенціалу підприємства (рис. 1.1).

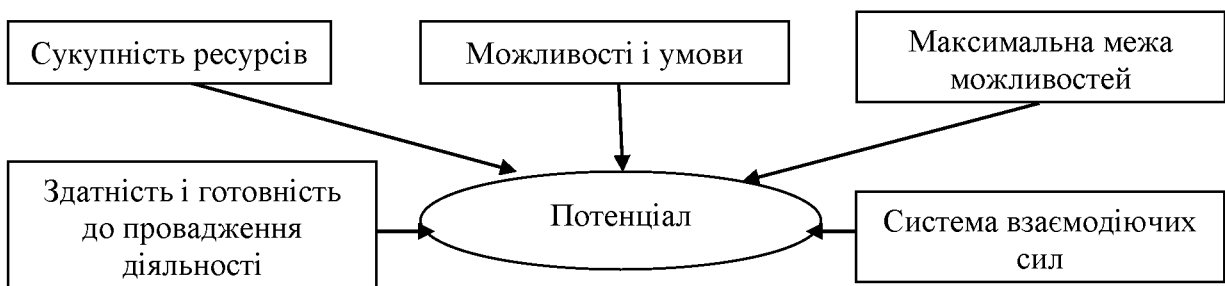


Рис. 1.1. Підходи до визначення потенціалу [44, с. 77]

Виходячи з того, що потенціал розглядається як сукупність ресурсів, прихованих здібностей, нереалізованих можливостей підприємства, то необхідно детальніше зупинитися на такому понятті, як можливість. У загальноприйнятому розумінні можливість – засіб, умова, обставина, необхідна для здійснення поставлених завдань. Філософський зміст категорії «можливість» характеризується через поняття «дійсність». Вони виражають

основні моменти розвитку процесів і явищ (можливість відображає тенденцію розвитку предмета або явища, а дійсність – об’єктивний результат реалізації деякої можливості) [16]. Виходячи з цього, розуміння категорії «можливість» як нереалізованої властивості потенціалу характеризує його з якісно нового боку: не тільки як досягнутий (фактичний) рівень, а й дає змогу дати оцінку його динамічним характеристикам, тобто «потенціал» можна розглядати як умову розвитку підприємства не тільки за рахунок ресурсів, що є в розпорядженні, а й за рахунок нереалізованих можливостей. Потенціал насамперед розглядається як необхідні резерви, здібності та можливості, нереалізовані до певного моменту для досягнення заданої кінцевої мети.

Таким чином, під потенціалом слід розуміти сукупність прихованих здібностей і нереалізованих можливостей системи, що були нагромаджені в процесі функціонування і зумовлюють подальше становлення та розвиток. Потенціал виявляється у здатності виявляти нові властивості системи виходячи з доступних умов [36, с. 195].

Виходячи з наведеного вище визначення категорії потенціалу підприємства представлено бачення поняття «ресурсний потенціал» (рис. 1.2).

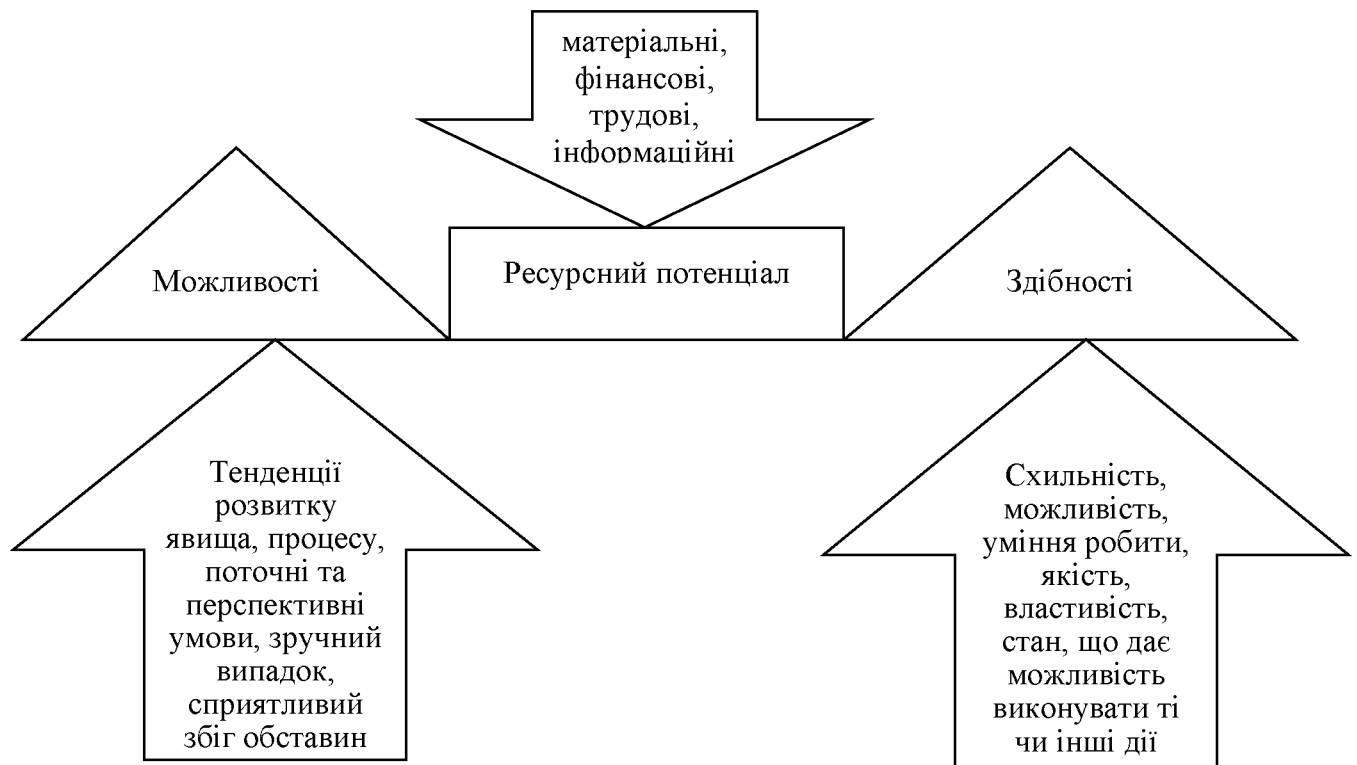


Рис. 1.2. Аналіз поняття «ресурсний потенціал» [44, с. 77]

Таким чином, ресурсний потенціал, на нашу думку, слід розглядати як процес виявлення нереалізованих можливостей матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів, якими розпоряджається система в процесі функціонування, а також обґрунтування такого співвимірювання їхніх видів, що забезпечить підвищення ефективності системи відповідно до умов зовнішнього середовища, що змінюються.

У найзагальнішому вигляді ресурси підприємства являють собою сукупність засобів, запасів, джерел, наявних на підприємстві, які можуть бути мобілізовані, приведені в дію, використані для досягнення певних цілей, здійснення плану, вирішення будь-якого завдання.

Ресурсний потенціал є складною системою ресурсів виробництва, що перебувають у взаємозв'язку та взаємозалежності. Основними особливостями ресурсного потенціалу є взаємозамінність його елементів і збалансоване співвідношення між ними, які дають можливість збільшення продуктивності всієї господарської системи.

Ресурсний потенціал аграрної сфери формується під час взаємодії природно-кліматичних умов та основних виробничих чинників сільського господарства: кількості та якості земель сільськогосподарського призначення, стану матеріально-технічної бази, наявності трудових ресурсів, зайнятих у сільськогосподарському виробництві [27, с. 246].

Ресурсний потенціал сільськогосподарського підприємства слід розглядати як складну, таку, що безперервно відтворюється, систему, яка забезпечує не лише власне відтворення, а й соціально орієнтоване виробництво сільськогосподарської продукції з метою як найповнішого задоволення потреб населення в продуктах харчування, а промисловості – у сільськогосподарській сировині [3].

Оцінку ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств здійснюють на основі: природного, матеріально-технічного, трудового та інноваційного потенціалу.

Величина природно-ресурсного потенціалу являє собою суму

потенціалів окремих видів природних ресурсів (земельних, мінеральних, водних, біологічних, рекреаційних та ін.) незалежно від характеру їх використання. Основною кількісною характеристикою природного потенціалу є площа сільськогосподарських угідь.

Матеріально-технічний потенціал аграрної сфери являє собою сукупність найважливіших елементів продуктивних сил сільського господарства і включає наявність агротехніки, її потужність, економічність і рівень зношеності, забезпеченість будівлями, спорудами, оборотними коштами.

Трудовий потенціал аграрної сфери являє собою кількість людей у працездатному віці, які володіють здатністю і можливістю працювати у сфері сільського господарства. Він визначається рівнем кваліфікації, освіти, структурою працівників за професіями, їхньою зайнятістю в розрізі галузей і сфер господарства, форм власності, спеціальностей тощо.

Інноваційний потенціал – організована сукупність взаємопов'язаних умов і ресурсів (матеріальних, фінансових, кадрових, інформаційних, інтелектуальних та інших), які забезпечують, з одного боку, відтворення наявної науково-технічної та технологічної бази і можливість здійснення інноваційної діяльності [42, с. 125].

Нині існує безліч різноманітних методичних рекомендацій оцінки ресурсного потенціалу підприємств, в основі яких лежать оцінка впливу наявних ресурсів на результативні показники виробничо-господарської діяльності. Кожен із методів має як свої переваги, так і недоліки, тому доволі важко обґрунтовано стверджувати, що одна з оцінок буде правильнішою, ніж інша.

Для оцінки ресурсного потенціалу розглядається чотири основні методичні підходи [4]:

- економічна оцінка земельних і матеріальних ресурсів, сума яких подається як показник ресурсозабезпеченості господарств;
- економіко-статистичні, що відображають зв'язок між виробничими

ресурсами та результатами виробництва. Для розрахунку показників застосовують регресійні моделі, які характеризують вплив на елементи ресурсного потенціалу та рівень ефективності виробництва;

- індексні методи оцінки ресурсного потенціалу з урахуванням особливостей його складових елементів. При використанні цієї методики середній індекс ресурсного потенціалу визначається шляхом ділення суми складових елементів на їхню кількість;

- грошова оцінка аграрних ресурсів і на її основі визначення їхньої продуктивної здатності. Ресурсний потенціал сільського господарства при цьому визначається підсумовуванням грошових оцінок земельних, трудових ресурсів і вартості основних виробничих фондів, і на основі них проводити аналіз щодо ефективності використання ресурсного потенціалу підприємств.

Оцінка використання ресурсного потенціалу підприємства дає змогу проводити аналіз щодо ефективності використання ресурсного потенціалу підприємств, а також можна отримати інформацію щодо підсумків господарської діяльності підприємства, виявити резерви, оцінити шляхи можливого підвищення ефективності функціонування підприємства та перейти до прогнозування, а також формування організаційно-управлінського рішення.

1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності використання ресурсів підприємства

Для ефективності проведення аналізу ресурсного потенціалу необхідна система показників, яка дає змогу дослідити й оцінити необхідні напрями, що виокремлюються в процесі його здійснення. Використання системи аналітичних показників у процесі аналізу ресурсного потенціалу підприємства дасть змогу не тільки досягти поставлених цілей і завдань, а й мінімізувати можливі витрати. Аналітичних показників існує досить велика кількість, тому

особливо важливо визначити основні, необхідні для повного і ретельного аналізу ресурсного потенціалу підприємства.

На рисунку 1.3 представлено систему аналітичних показників, що дає змогу оцінити ресурсний потенціал підприємства.

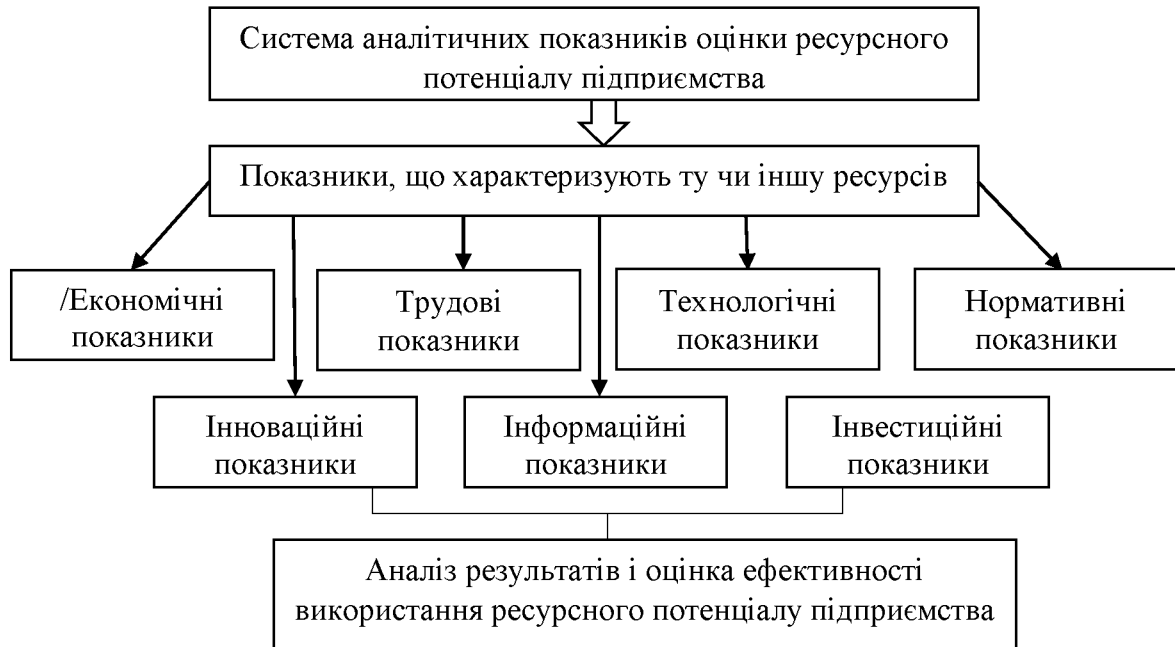


Рис. 1.3. Система аналітичних показників оцінки ресурсного потенціалу підприємства [7, с. 158]

Таким чином, система аналітичних показників ресурсного потенціалу відображає можливості підприємства і від того, наскільки ефективно воно буде його використовувати, залежить його успішний розвиток у майбутньому. За допомогою аналітичних показників, можливо, визначити результати діяльності організації, оцінити рівень ефективності використання ресурсів. Крім цього, аналітичні показники здатні відобразити ефективність функціонування не тільки загалом підприємства, а й його підрозділів, відділів, виявити вплив різних чинників на його роботу і розвиток. Розглянувши систему аналітичних показників ресурсного потенціалу підприємства, можна приєднатися до думки тих економістів, які стверджують, що основою підвищення ефективності роботи підприємства є якісно зростаючий рівень їх ресурсного потенціалу. Узагальнюючи сказане вище, можна вважати, що

ресурсний потенціал та його ефективне комплексне використання – запорука успішного розвитку підприємства. Під час дослідження було виявлено, що ресурсний потенціал – це сукупність усіх видів ресурсів і можливостей підприємства для досягнення поставлених цілей. Категорія ресурсного потенціалу необхідна для оцінювання можливостей майбутнього розвитку підприємства, оскільки враховує напрями розширення, поповнення та відновлення виробництва джерел ресурсів. Слід зазначити, що для ефективності аналізу ресурсного потенціалу підприємства необхідна система показників, яка дає змогу дослідити й оцінити необхідні ресурси.

Економічний потенціал як економічна категорія до сьогоднішнього дня не набув загальноприйнятого визначення, проте більшість наявних дефініцій насамперед пов'язана з визначенням економічного потенціалу як ресурсного потенціалу. Водночас самі по собі ресурси економічного суб'єкта не гарантують їхньої повної віддачі в процесі господарської діяльності з низки причин, у тому числі через специфіку сільськогосподарського виробництва. Унаслідок цього, вважаємо за доцільне, оцінювати економічний потенціал як сукупність ресурсного потенціалу та потенціалу ефективності, під яким ми розуміємо вплив управлінських рішень на підсумковий результат виробничої діяльності [16, с. 220].

Як основні методи оцінки використовують: індексний метод, індикативний метод, метод детального оцінювання елементів потенціалу, ресурсно-регресивний метод, метод пріоритетної оцінки ресурсів тощо. Зазначені методи з урахуванням якісних характеристик виробничих ресурсів дають змогу здійснити їх кількісну оцінку з достатнім ступенем точності.

Індексний метод оцінки потенціалу ґрунтується на його представленні через індивідуальні та сукупні індекси ресурсозабезпеченості. При цьому слід враховувати, що цей метод має свої недоліки, зокрема він дає змогу визначити порівняльну ресурсозабезпеченість, а не сукупну корисність сукупних ресурсів, при цьому не враховується пропорційність поєднання окремих ресурсів.

Ресурсно-регресивний метод оцінювання потенціалу ґрунтується на застосуванні кореляційно-регресивних моделей, спрямованих на виявлення тісноти взаємозв'язку кінцевих результатів виробництва та окремих чинників і умов, що впливають на виробничий процес, а також дає змогу оцінювати вплив структурних змін потенціалу, визначати нормативи віддачі ресурсів, виявляти їхній внесок у формування сукупного потенціалу. Методу також притаманні певні недоліки, зокрема регресивні рівняння не володіють стійкістю, оскільки залежно від набору чинників-ресурсів у різних рівняннях може бути дано різну оцінку як результуючій ознаці, так і незалежним змінним. Слід при цьому враховувати той факт, що кореляційно-регресивні моделі вивчають і представляють залежності одержуваних результатів за певних умов господарювання. Оцінка взаємовпливу факторів також видається складною. Також недоліком моделі є висока складність оцінки виробничого напрямку господарства, що може спричинити спотворення уявлень про потенціал підприємства [23, с. 78].

Вважаємо найскладнішим оцінку ліквідності земельних і трудових ресурсів, оскільки в умовах ринку, що склалися, існує значна різниця між кадастровою і ринковою вартістю земельних ділянок. Що стосується оцінки трудових ресурсів, проблема полягає в тому, що вони можуть бути лише реструктуризовані для забезпечення можливої оптимізації ресурсних пропорцій, але не реінвестовані.

Оцінка ресурсного потенціалу сільськогосподарського підприємства здійснюється у такий спосіб. На першому етапі проводять оцінку та аналіз потенціалу кожного виду ресурсів і можливість їх використання у виробничому процесі, досліджують можливі комбінації окремих видів наявних ресурсів і обирають найдоцільніший варіант, що відповідає стратегії підприємства. На другому етапі визначають чинники, що впливають на зростання ефективності виробництва, виявляють резерви зростання ефективності виробництва за рахунок подолання можливого дефіциту ресурсів і залучення їх у виробничий процес. При цьому здійснюють

розрахунок ефективності виробництва для ресурсних пропорцій, що знову склалися. На третьому етапі вивчають можливості зміни масштабів і структури виробництва з можливим коригуванням пропорцій за рахунок залучення сторонніх коштів з урахуванням інвестиційної привабливості господарюючого суб'єкта.

Кінцевий результат відтворення реалізується на його заключній стадії, тому об'єктивно на цьому етапі стратегічний контроль повинен бути здійснюваний над усією агропромисловою системою. Основною якісною характеристикою цієї системи є ступінь збалансованості її елементів. Рівень оцінки ефективності виробництва сільськогосподарської продукції в певних межах і темпах розвитку аграрного підприємства залежить не лише від потенційних виробничих можливостей підприємства, але й від реальних ринкових потреб у продукції.

Розглянемо фактори розвитку аграрних підприємств на основі підвищення ефективності системи управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств (рис. 1.4).



Рис. 1.4 Фактори розвитку аграрних підприємств на основі підвищення ефективності системи управління ресурсним потенціалом [21, с. 86]

Слід зазначити, що на ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства впливають різноманітні чинники і в наукових публікаціях автори виокремлюють різні їх групи.

Зокрема, зазначається, що ресурсний потенціал перебуває під впливом різних чинників. Аналіз літературних джерел дає змогу представити класифікацію чинників, які можна об'єднати в такі за ознаками групи: за місцем виникнення; за ступенем контрольованості впливу; за спрямованістю дії; за характером впливу; за характером використання ресурсів організації; за ступенем залежності від об'єкта управління [47, с. 128].

Основними формами залучення ресурсів аграрного підприємства в господарський оборот визначені наступні: ліцензування, на договірній основі, на основі розпоряджень органів управління аграрного підприємства.

За мірою поширення розрізняють загальнопоширені, обмежено поширені, а також ресурси, поширені виключно в межах аграрного підприємства.

Значення ресурсу в господарському обороті визначається економічними оцінками, що дозволяють зробити висновки про необхідність, можливість, доцільність і ефективність модернізації ресурсів.

Для кожної групи ресурсів аграрного підприємства властиві свої методичні підходи до економічної оцінки, що базуються на повноті та об'єктивності використовуваної інформації, а також конкретності вирішуваних управлінських завдань.

Економічна оцінка фактичних ресурсів направлена на визначення фактичної ефективності їх використання в господарському обороті. Вона виконується з врахуванням ринкової конкурентоспроможності освоєваних ресурсів і ґрунтується на розрахунку і аналізі традиційних економічних показників, що характеризують діяльність аграрного підприємства: чистий дисконтований прибуток, індекс прибутковості, термін окупності капітальних вкладень, внутрішня норма прибутку, рентабельність виробничих фондів, рентабельність експлуатаційних витрат [9, с. 35].

Економічна оцінка стратегічних ресурсів включає два етапи. Спочатку визначається загальна товарна вартість стратегічних ресурсів, що характеризує потенційну віддачу від їх освоєння. При цьому потрібно враховувати економічні обмеження, що обумовлюють недоцільність освоєння тих ресурсів, витрати по залученню яких до обороту вданий час вище, ніж вартість аналогічних ресурсів, з іншою формою залучення до господарського звороту. Далі в рамках підготовки конкретних інвестиційних рішень проводиться розрахунок планових витрат і визначається очікувана комерційна ефективність для кожного етапу освоєння конкретного перспективного ресурсу. Тут же розраховуються порогові значення основних економічних показників, що забезпечують ефективне використання ресурсів. Йдеться, перш за все, про ціну кінцевого для даного етапу освоєння ресурсу продукту. Зіставлення отриманих показників визначає економічну доцільність залучення того або іншого ресурсу в господарський оборот і служить основою управлінських рішень, що приймаються на стадії підготовки до освоєння ресурсу [36, с. 195].

Для забезпечення об'єктивності оцінки при проведенні техніко-економічних розрахунків і побудові грошових потоків необхідно використовувати процедури дисконтування майбутніх доходів і витрат. Це важливо для стратегічного планування освоєння і використання тих або інших ресурсів, оскільки економічний ефект безпосередньо зв'язується не лише з абсолютною величиною співвідношення отримуваних доходів і витрат, але і з календарним графіком їх отримання. Збільшення доходів в початковий період освоєння ресурсів і мінімізація в цей же час податкового тягаря за рахунок коефіцієнта дисконтування дозволяють збільшити сумарний грошовий потік і скоротити термін окупності капіталовкладень.

При проведенні економічної оцінки слід також враховувати, що значна частина ресурсів, які має в своєму розпорядженні аграрне підприємство, сьогодні не може бути в повній мірі залучена в господарський оборот через

брак інвестиційного капіталу і недосконалості традиційних технологій виробництва [50, с. 137].

Економічне обґрунтування доцільності використання в господарському обороті стратегічних ресурсів, які має в своєму розпорядженні аграрне підприємство, базується на:

- оцінці фактичних і стратегічних ресурсних потреб аграрного виробництва і необхідності їх задоволення за рахунок власних ресурсів;
- переоцінці наявних ресурсів з позиції ефективності їх використання на основі вживання традиційних технологій аграрного виробництва;
- оцінці перспективності залучення ресурсів в господарський оборот з позиції необхідності залучення додаткових фінансових коштів і технічних засобів для аграрних підприємств.

При проведенні вказаних оцінок ресурси, що є у розпорядженні аграрного підприємства, доцільно розглядати, перш за все, як джерело реального підвищення прибутковості аграрного підприємства рахунок прямої реалізації вироблюваної продукції на вітчизняному і зарубіжних ринках.

Економічна оцінка можливих ресурсів передбачає оцінку їх потенційної вартості виходячи з прогнозних значень середньої ціни одиниці кінцевого продукту для даного етапу освоєння ресурсу, коефіцієнта приведення вартості одиниці кінцевого продукту для даного етапу освоєння ресурсу до вартості одиниці можливого ресурсу і кількості можливих ресурсів [40, с. 55].

Економічна складова оцінки ресурсного потенціалу аграрного підприємства повинна включати чотири складові, які доцільно поєднати в блоки:

- блок визначення потреби в ресурсах;
- блок формування ресурсного забезпечення;
- блок визначення доцільності використання ресурсів;
- блок використання ресурсів в господарському обороті.

Блок визначення потреби в ресурсах повинен базуватися на результатах аналізу програм поточного і перспективного розвитку аграрного

підприємства, аналізу кон'юнктури ринку за конкретним ресурсом і містити оцінку сукупної потреби аграрного підприємства в даному ресурсі.

Блок формування ресурсного забезпечення аграрного підприємства повинен містити результати оцінки власних ресурсів аграрного підприємства, які можуть бути використані для погашення існуючої ресурсної потреби.

Блок визначення доцільності використання ресурсів повинен містити результати оцінки можливості вживання різних варіантів задоволення потреб аграрного підприємства в тих або інших ресурсах, що дозволяють судити про прибутковість або збитковість їх залучення до обороту з врахуванням сучасних умов господарювання.

Отримані в результаті вказаних економічних оцінок висновки про збитковість залучення ресурсів в господарський оборот в рамках традиційних форм і технологій їх використання, необхідності залучення високовитратних технологій, дорогих технічних засобів і значних фінансових вкладень формують вихідні позиції економічного обґрунтування підвищення ефективності тих або інших ресурсів. Дані позиції у вигляді матриці, що характеризує наявність економічних передумов для освоєння ресурсів, що є на аграрному підприємстві, є основним змістовним елементом матриці економічних оцінок [24, с. 66].

Матеріали сформованої матриці в сукупності з передумовами нормативно-правового і економічного характеру можуть служити основою конкретних управлінських рішень щодо підвищення ефективності ресурсного потенціалу аграрного підприємства. В рамках вказаних рішень готуються інвестиційні проекти і рішення по залученню конкретних ресурсів в господарський оборот. Сукупність цих проектів формує блок підвищення ефективності ресурсів в господарському обороті.

В цілому система економічних оцінок підвищення ефективності системи управління ресурсного потенціалу аграрних підприємств включає наступні складові:

- економічне обґрунтування необхідності використання і залучення до господарського обороту ресурсів аграрного підприємства з попередніми розрахунками необхідних інвестицій;

- техніко-економічні розрахунки, використовувані для визначення умов конкурсів з вибору інвестора;

- розробка економічної складової на основі визначення об'ємів, термінів, форм і умов залучення ресурсів в господарський оборот (перелік витрат інвестора; порядок їх відшкодування; умови сплати податків, зборів і інших платежів, передбачених законодавством, а також порядок їх обліку при відшкодуванні витрат інвесторові та ін.) [31, с. 68].

Завершальний результат відтворення проявляється на його кінцевій стадії, що робить об'єктивним необхідність стратегічного контролю над агропромисловою системою. Основною якісною характеристикою цієї системи є баланс її елементів. Отже, оцінка ефективності виробництва сільськогосподарської продукції на заключних етапах та в рамках розвитку кожного аграрного підприємства підпадає під вплив не лише потенційних виробничих можливостей підприємства, але також реальних ринкових потреб у продукції. Ці потреби формують економічний ефект діяльності в аграрному секторі економіки.

Висновок до 1 розділу

1. В ході аналізу теоретичних засад системи управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств було визначено, що неоднорідність, яка є характерною для цих підприємств, може бути стійкою завдяки унікальним ресурсам та організаційним здібностям, що їх вони володіють. Ці елементи визначають конкурентні переваги аграрних підприємств на ринку. Запропоновано критерії для визначення умов, за яких підприємства можуть мати конкурентні переваги, враховуючи специфіку та неоднорідність, притаманні аграрному сектору.

2. Ресурсний потенціал аграрних підприємств охоплює основні види ресурсів: трудові, природні, матеріальні, фінансові та інформаційні. Він є об'єктивною умовою для здійснення виробництва і відображає витратну сторону виробничого процесу. Характеристики ресурсного потенціалу аграрних підприємств включають кількість, якість та структуру ресурсів, а незбалансованість їхніх кількісних і якісних характеристик призводить до зниження їх виробничого та економічного потенціалу. Кількість виробничих ресурсів і структура ресурсного потенціалу аграрних підприємств є факторами, які впливають на результати господарської діяльності цих підприємств. Для вивчення впливу цих факторів на ефективність аграрного виробництва цілком доцільно аналізувати економічну ефективність використання як окремих складових елементів, так і загального показника системи ресурсного потенціалу аграрних підприємств.

3. З метою сприяння розвитку ресурсного потенціалу аграрних підприємств були ідентифіковані ключові фактори та напрями для ефективного управління цим потенціалом. В рамках дослідження було враховано економічний механізм системи управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств, що включає такі складові: блок управління потенційними ресурсами, блок управління стратегічними ресурсами та блок управління фактичними ресурсами.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз рівня забезпеченості підприємства ресурсами

Діяльність будь-якого сільськогосподарського підприємства, незалежно від форми власності, визначається обмеженістю наявних ресурсів і необмеженістю потреб, які задовольняються як основна мета цієї діяльності. Вирішення нестачі ресурсів може бути здійснене шляхом активної виробничої та фінансової діяльності.

Основним структурним елементом ресурсного потенціалу сільськогосподарського підприємства залишається земля, яка визначає природний базис сільського господарства.

Індивідуальна оцінка кожного виду ресурсів дозволяє визначати кількісну та якісну їх характеристику. Основними кількісними параметрами, які характеризують земельні ресурси є їх наявність по видам угідь (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка розмірів та використання сільськогосподарських угідь підприємства, 2018-2022 рр.

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	+,-	%
Всього с.-г. угідь, га	3975	3975	3787	4108	4108	137	103,4
Питома вага с.-г. угідь в площі району, %	5,1	4,7	4,7	5,3	5,3	+0,2	103,9
з них: ріллі, га	3774	3659	3630	3974	3773	-1,0	99,9
пасовища	201	316	157	134	335	134	166,7
Всього посівів с.-г. культур	3774	3659	3630	3974	3773	-1,0	99,9

Згідно з інформацією, представленою у таблиці 2.1, можна спостерігати тенденцію до збільшення загальної площі сільськогосподарських угідь у 2022 році на 137 гектарів, або 3,4%, порівняно з 2018 роком. У той же період площа

посівів сільськогосподарських культур зменшилася на 1 гектар, тоді як площа пасовищ зростає з 201 гектара в 2018 році до 335 гектарів в 2022 році.

В більшості сільськогосподарських підприємств організація виробництва часто базується на розвитку однієї або двох галузей рослинництва та однієї або двох галузей тваринництва. Це стратегічне поєднання дозволяє оптимізувати виробничі процеси та забезпечити ефективне використання ресурсів підприємства. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Виробничий напрямок та рівень спеціалізації підприємства, 2018–2022 рр.

Назва продукції	Вартість товарної продукції, тис. грн					Структура, %	Порядковий номер
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.		
Рослинництво всього:	57650	59715	81501	95430	56815,1	75,31	х
пшениця	3789	7331	8305	12809	8998,5	8,77	4
кукурудза на зерно	22560	28914	38007	30178	3223,5	26,13	2
ячмінь	2056	2141	2680	5775	596,5	2,82	8
горох	3789	-	1180	6104	1416,4	3,32	6
соняшник	19560	17959	28979	37286	35102,9	29,53	1
соя	5896	3370	2350	3278	7477,3	4,76	9
Тваринництво всього:	30027	26735	18586	18298	19713,7	24,69	х
м'ясо великої рогатої худоби	4550	6347	2184	2079	1578,6	3,56	5
м'ясо свиней	1802	864	2554	3623	4624,3	2,86	7
м'ясо птиці	240	-	-	-	-	0,26	11
молоко	22985	19524	13848	12596	13510,8	17,53	3
яйця курячі	450	-	-	-	-	0,48	10
Разом по господарству:	87677	86450	100087	113728	76528,8	100,00	х

Коефіцієнт спеціалізації підприємства на рівні 0,24 свідчить про середній рівень спеціалізації, що вказує на те, що підприємство виробляє різноманітні товари або послуги. Структура товарної продукції підприємства за період 2018-2022 рр. вказує на основні напрямки його діяльності. За питомою вагою в цій структурі виділяються такі основні продукти: реалізація соняшнику (29,53%), кукурудзи на зерно (26,13%), молока (17,53%) та

пшениці (8,77%). Найменш важливим для підприємства за досліджуваний період було вирощування сої, птиці та курячих яєць, які забезпечували невелику частку виручки від реалізації продукції.

Ефективна діяльність будь-якої організації, незалежно від роду її діяльності, потребує залучення висококваліфікованого персоналу та їх повної зацікавленості, залученості та орієнтованості на результат. Важливим фактором, що призводить до змін в методології обґрунтування та визначення потреби у фахівцях аграрної сфери, є виявлені тенденції до зниження рівня кадрового забезпечення сільськогосподарського виробництва і розвиток консультування з різних аспектах управлінської діяльності. Використання трудових ресурсів характеризується абсолютним показником – середньообліковою чисельністю працівників, яка представлена у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка забезпеченості трудовими ресурсами підприємства,
2018-2022 рр.**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р. %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Середньорічна чисельність працюючих, осіб	196	161	150	152	149	76,1
Чисельність працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві – всього, осіб	185	161	144	148	142	76,7
з них задіяні у: рослинництві	100	96	94	84	76	76,0
тваринництві	85	65	50	64	66	77,6

Як свідчать дані, представлені у таблиці 2.3, можна зауважити негативну тенденцію до зменшення чисельності трудових ресурсів на підприємстві. Зокрема, у 2022 році порівняно з 2018 роком середньорічна чисельність працюючих зменшилася на 47 осіб, що становить 23,9 %. Чисельність працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, скоротилася на 43 особи. Зокрема, у виробництві продукції рослинництва кількість працівників зменшилася на 24 особи, а у виробництві продукції тваринництва

– на 19 осіб.

Для аналізу складу трудових ресурсів використовують різноманітні показники, що відображають співвідношення різних категорій працівників до загальної чисельності робочої сили. Характеристику структури трудових ресурсів можна провести за різними параметрами, такими як стать, вік, рівень освіти, стаж роботи та інші. Зміни в кількості та структурі персоналу на підприємстві відбуваються внаслідок найму та звільнення працівників.

У великих компаніях зазвичай складаються звіти про плинність кадрів, в яких відображаються різні показники для кожної категорії працівників. Динаміка вікової структури персоналу досліджуваного підприємства вказує на значні зміни протягом періоду з 2018 по 2022 роки.

Таблиця 2.4

Динаміка вікової структури персоналу підприємства, 2018-2022 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2022 р. у % до 2018 р.
	2018	2019	2020	2021	2022	
Середньооблікова чисельність працівників – всього, осіб	196	161	150	152	149	76,1
Чисельність працівників у віці (років):	-	-	-	-	-	-
15-34 років	34	32	20	25	18	52,9
з них молодь віком 15-24 років	8	5	6	6	5	62,5
34-50 років	118	112	112	112	114	96,6
50-54 років	30	13	10	13	15	50,0
54-59 років	6	4	2	2	2	33,3
Чисельність працівників, що отримують пенсію – всього, осіб	11	9	10	12	10	90,9
в т. ч.: на пільгових умовах	3	3	2	2	3	100,0
за віком	4	4	6	6	4	100,0
по інвалідності, всього	2	1	1	2	2	100,0
з них III групи	2	1	1	2	2	100,0

У 2022 р. порівняно з 2018 р. зменшилася чисельність працівників у віці 15-34 роки – на 16 осіб, що у відсотках становить 47,1, також зменшилася чисельність персоналу у віці 34-50 років – на 4 особи та займали у загальній структурі найбільшу частку – 76,5 %. Така ситуація є позитивною та свідчить, що основна частина персоналу знаходиться у працездатному віці. У

передпенсійному віці (50-54 роки) у підприємстві працюють 15 осіб (10,1 %) персоналу, у 54-59 роки – 2 особи (1,3 %) у 2022 р. Пенсійного віку працівників підприємства, що отримують пенсію – 10 осіб у 2022 р.

Визначення кваліфікаційного та освітнього рівня працівників є ключовою умовою для аналізу якісного складу персоналу. З метою детального вивчення цієї аспекту рекомендується провести аналіз структури персоналу за рівнем освіти. У 2022 році в порівнянні з 2018 роком в якісному складі працівників відбулися певні зміни.

Таблиця 2.5

Аналіз освітньої структури персоналу підприємства, 2018-2022 рр.

Рівень освіти	Роки										Відхилення 2022 р., до 2018 р.	
	2018		2019		2020		2021		2022		+,-	%
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%		
Спеціальна професійна підготовка робітників (ПТУ)	83	42,3	47	29,2	36	24,0	36	23,6	33	22,2	-50	39,7
Вища освіта (ВНЗ I-IV акредитації)	105	53,6	108	67,1	108	72,0	112	73,6	112	75,2	7	106,6
Перекваліфікація персоналу	8	4,1	6	3,7	6	4,0	4	2,8	4	2,6	4	50,0
Разом	196	100	161	100	150	100	152	100	149	100	X	X

Відповідно до даних таблиці 2.5 спостерігаємо тенденцію щодо зменшення чисельності працівників що мають спеціальну професійну підготовку на 60,3%, при цьому чисельність працівників з вищою освітою зросла на 6,6 %. Дані зміни свідчать про позитивні зміни щодо підвищення рівня освіти та якісного складу персоналу досліджуваного підприємства.

Гендерний розподіл працівників є важливою характеристикою персоналу, що свідчить про рівень фізичних навантажень у виробничій діяльності, особливо в контексті сільського господарства, де переважає чоловіча присутність (табл. 2.6).

Аналіз структури персоналу за статтю в підприємстві, 2018-2022 рр.

Стать	Роки										Відхилення	
	2018		2019		2020		2021		2022		2022 р., до 2018 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	+,-	%
Персонал вцілому												
Чоловіки	131	66,8	93	57,7	82	54,6	88	57,8	89	59,7	-42	67,9
Жінки	65	33,2	68	42,3	68	45,3	64	42,2	60	40,3	-5	92,4
Разом	196	100	161	100	150	100	152	100	149	100	X	X
Управлінський персонал												
Чоловіки	18	51,4	20	66,6	22	68,7	24	64,8	17	68,0	-1	94,4
Жінки	17	48,5	10	33,3	10	31,3	13	35,2	8	32,0	-9	47,1
Разом	35	100	30	100	32	100	37	100	25	100	X	X
Виробничий персонал												
Чоловіки	113	70,1	85	64,8	73	61,8	70	60,8	77	62,1	-36	68,2
Жінки	48	30,9	46	35,2	45	38,2	45	39,2	47	37,9	-1	97,9
Разом	161	100	131	100	118	100	115	100	124	100	X	X

У порівнянні з 2018 роком у 2022 році виявлено збільшення питомої ваги жінок на 7,1 відсоткових пункти. Таким чином частка чоловіків на підприємстві зменшилась на таку ж кількість відсоткових пунктів. У сфері управління кількість чоловіків у структурі збільшилася на 16,6 відсоткових пунктів, досягнувши 17 осіб, тоді як кількість жінок зменшилася і становила 8 осіб.

Основні засоби сільськогосподарського підприємства є важливою складовою виробничого потенціалу, і їх ефективне використання залежить від правильного обліку всього майна на підприємстві. Динаміка складу та ефективності використання основних та оборотних ресурсів підприємства представлена в таблиці 2.7.

Як бачимо з даних таблиці 2.7, що за період 2018 р. по 2022 р. підвищилися показники забезпеченості підприємства основними та оборотними засобами, зокрема, збільшилася наявність основних засобів на 5657 тис. грн (12,6 %) та вартість оборотних засобів – на 23104 тис. грн (40,7 %). В 2022 р., порівняно з 2018 р., збільшилася вартість машин та обладнання на 2884 тис. грн, транспортних засобів – на 2036 тис. грн, інструменти, прилади, інвентар – на 622 тис. грн. В структурі оборотних

засобів підприємства спостерігаються негативні тенденції щодо зменшення виробничих запасів – на 4736 тис. грн, грошових коштів – на 1786 тис. грн та вартості тварин на вирощуванні та відгодівлі – на 1708 тис. грн.

Таблиця 2.7

Динаміка складу та ефективності використання основних виробничих та оборотних ресурсів підприємства, 2018-2022 рр.

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	+,-	%
Наявність основних засобів на кінець року – всього, тис. грн	44761	47028	47800	50122	50418	5657	112,6
у т. ч.: будинки, споруди та передавальні пристрої	8711,0	8710	8709	8709	8709	-2	99,9
машини та обладнання	34077	34779	36070	36961	36961	2884	108,5
транспортні засоби	1229	1229	2161	3265	3265	2036	265,7
інструменти, прилади, інвентар	685	650	692	1011	1307	622	190,8
інші основні засоби	17	26	26	26	26	9	152,9
Вартість оборотних засобів на кінець року – всього, тис. грн	56832	50257	49983	74676	79936	23104	140,7
у т. ч.: виробничі запаси	21156	16005	14443	18532	16420	-4736	77,6
тварини на вирощуванні та відгодівлі	4067	2594	2409	2405	2359	-1708	58,0
незавершене виробництво	3807	4934	3520	10096	13730	9923	360,7
готова продукція	17130	13903	12590	19693	20238	3108	118,1
дебіторська заборгованість	5680	8798	17582	18699	13122	7442	231,0
грошові кошти	2256	733	362	147	470	-1786	20,8

Сучасний розвиток науково-технічного прогресу вимагає активного розширення та удосконалення матеріально-технічної бази в аграрному секторі. Для досягнення цієї мети важливо підвищити рівень механізації та електрифікації, впровадити нові технології та реконструювати існуючі виробничі потужності для впровадження механізованих потокових технологій. Також актуальним завданням є оптимізація технічної оснащеності сільськогосподарських підприємств.

Забезпечення механізованого виробництва конкурентоспроможної

сільськогосподарської продукції визначається як актуальна проблема. Це передбачає науково-обґрунтоване вдосконалення якісного та кількісного складу машинно-тракторного парку, адаптацію його до технологічних вимог. Оптимальний склад техніки повинен дозволити виконувати агротехнічні операції в найкращі строки з високою якістю та мінімальними витратами коштів і матеріально-технічних ресурсів. Проте наявний машинно-тракторний парк залишається неактуальним та не відповідає сучасним вимогам аграрного виробництва (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Динаміка забезпеченість сільськогосподарською технікою
досліджуваного підприємства, 2018-2022 рр., шт.**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	+,-	%
Трактори	34	32	33	33	33	-1	97,1
в тому числі гусеничні	4	3	3	3	3	-1	75,0
Автомобілі	40	41	41	41	37	-3	92,5
в тому числі вантажні автомобілі	20	20	20	20	18	-2	90,0
Зернозбиральні комбайни усіх марок	4	4	4	4	3	-1	75,0
Тракторні причепа	22	19	19	19	15	-7	68,2
Кормозбиральні комбайни, включаючи силосозбиральні	1	1	1	1	1	0	100,0
Кукуруддозбиральні комбайни	1	1	1	1	1	0	100,0

Вивчаючи дані таблиці 2.8 відмітимо в цілому негативну тенденцію щодо зменшення забезпеченість сільськогосподарською технікою досліджуваного підприємства. Зазначимо, що кількість тракторів в досліджуваному підприємстві станом на 2022 р. складала 33 одиниці, що менше в порівнянні з 2018 р. на 2,9 %. Зернозбиральні комбайни зменшили свою кількість і у 2022 р. становили 3 одиниці. Найбільш негативні зміни спостерігаємо щодо зменшення кількості тракторних причепів з 22 одиниць в 2018 р. до 15 одиниць в 2022 р.

Матеріальною основою сільськогосподарського виробництва виступають виробничі засоби, які є потужним засобом активної дії на природу та предмети праці з метою збільшення виробництва продукції рослинництва і

тваринництва. В залежності від рівня забезпечення сільськогосподарських підприємств необхідними виробничими будівлями, технікою, продуктивною худобою, кормами, насінням, добривами та іншими матеріальними ресурсами залежать і результати їх виробничо-господарської діяльності. Різниця між основними та оборотними засобами визначається їхньою роллю та участю у виробничому процесі. Основні засоби є стійкими та тривалими активами, які призначені для довготривалого використання в процесі виробництва або надання послуг. Вони є матеріальною основою для організаційно-технологічних процесів. Проаналізуємо структуру матеріальних ресурсів досліджуваного сільськогосподарського підприємства в 2018 та 2022 р. на рисунку 2.1.

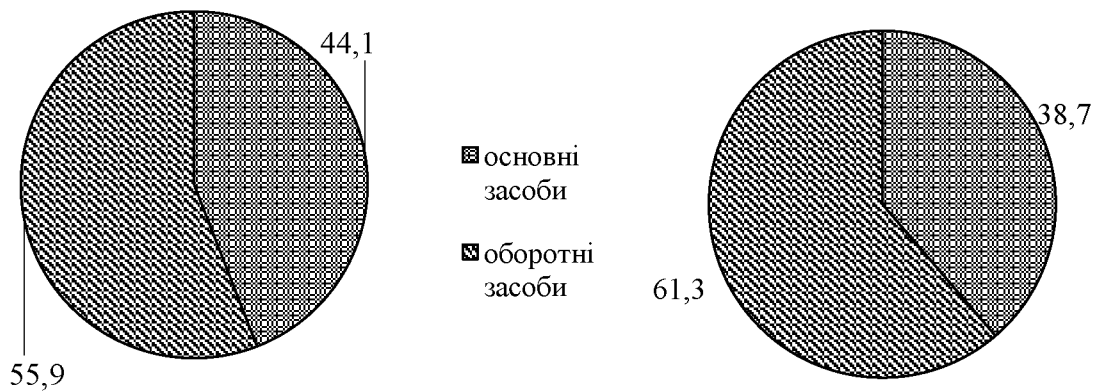


Рис. 2.1. Структура матеріальних ресурсів досліджуваного сільськогосподарського підприємства, 2018 р., 2022 р., %

Як показують дані рисунку 2.1 основні засоби у 2022 р. становили 38,7 %, що на 5,4 % менше порівняно з 2018 р. Відповідно оборотні засоби зросли з 55,9 % в 2018 р. до 61,3 % в 2022 р.

Отже, досліджуване підприємство достатньо забезпечене виробничими ресурсами, зокрема, трудовими, земельними, матеріальними та має значний потенціал до розвитку і ефективного функціонування.

2.2. Досягнутий рівень ефективності використання ресурсів підприємства

Аналіз ефективності управління ресурсним потенціалом сільськогосподарських підприємств часто розпочинається з оцінки використання земельних фондів, оскільки це є ключовим елементом сільського господарства.

Економічна ефективність використання земельних угідь визначається рядом натуральних і вартісних показників. Серед натуральних показників важливо враховувати урожайність сільськогосподарських культур та виробництво окремих видів їх продукції на 100 га відповідних земельних угідь. Серед вартісних показників можна виділити вартість валової та товарної продукції, розмір прибутку на 1 га сільськогосподарських угідь, а також виробництво продукції на 1 грн грошової оцінки аграрних земель. Ці показники дозволяють оцінити не лише фізичний виробничий результат, але й економічні аспекти використання земельних ресурсів та їх внесок у фінансовий результат сільськогосподарського підприємства.

Таблиця 2.13

Основні показники економічної ефективності використання сільськогосподарських земель підприємства, 2018-2022 рр.

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
1	2	3	4	5	6	7
Припадає на 1 га сільськогосподарських угідь: валової продукції сільськогосподарства (у постійних цінах 2016 р.), грн	24078	24315	19932	30220	16620	69,0
у т.ч.: рослинництва	18626	19597	17079	27735	14067	75,5
тваринництва	5452	4718	2853	2485	2553	46,8
Питома вага ріллі в площі сільськогосподарських угідь, %	94,9	92,1	95,9	96,7	91,8	96,7
Вироблено на 100 га ріллі, ц зерна	3331	3859	3149	3642	2267	68,1
соняшнику	699	741	794	818,4	768,0	109,9
вироблено м'яса у живій вазі, ц: свинини	11,8	12,0	23,9	29,7	11,5	97,4

1	2	3	4	5	6	7
яловичини	21,9	19,2	12,4	9,2	26,9	122,8
молока	949,6	750,2	485,9	377,0	429,2	45,2
Одержано на 1 га сільськогосподарських угідь, грн: валової продукції	24399	25619	28134	50387	23957	98,2
виручка від реалізації сільськогосподарської продукції	22325	22776	26430	27684	22651	101,5
прибуток від продажу сільськогосподарської продукції	1511	-1846	4983	9058	2021	133,8

Як видно з даних таблиці 2.13, більшість вище згаданих показників ефективності використання земельних ресурсів досліджуваного підприємства знизилися. Зокрема, обсяг виробництва валової продукції (у постійних цінах) в розрахунку на 1 га сільськогосподарських угідь в 2022 р., порівняно з 2018 р., зменшився на 31,0 %, або на 7458 грн, у тому числі за рахунок зменшення виробництва продукції рослинництва на 24,5 %, або на 4559 грн, продукції тваринництва – на 53,2 %, або на 2899 грн. В той же час виручка від реалізації продукції в розрахунку на 1 га збільшилася на 1,5 % (326 грн), прибуток від продажу зріс на 33,8 % (510 грн). Також спостерігається позитивна тенденція щодо збільшення обсягів виробництва на 100 га ріллі соняшнику на 9,9 %, яловичини – на 22,8 %.

Вартісний метод вимірювання продуктивності праці є ефективним, особливо в умовах підприємств з різноманітною продукцією. Цей метод застосовується на підприємствах, де важко порівнювати різноманітну продукцію за фізичними одиницями, оскільки вартість є універсальною мірою. Переваги вартісного методу полягають в його універсальності та можливості практичного застосування для порівняння продукції з різних галузей економіки. Цей метод також дозволяє враховувати якість продукції через систему надбавок та тарифів.

Основним показником вартісного методу, який характеризує продуктивність праці, є виробництво валової продукції сільського господарства на одного зайнятого працівника у постійних цінах. Це вимірювання дозволяє оцінити ефективність використання праці в аграрному

секторі і порівняти продуктивність праці на різних підприємствах чи в різних роках (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

**Динаміка ефективності використання персоналу
досліджуваного підприємства, 2018-2022 рр.**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р. %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Виробництво валової продукції – всього, тис. грн. (у постійних цінах 2016 р.)	95710,3	96651,0	75482,1	124142,9	68275,3	71,3
у т. ч.:						
на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	2407,8	2431,5	1993,2	3022,0	1662,0	69,0
на 1 грн. основних засобів, грн	2,1	2,1	1,6	2,5	1,4	63,3
на 1-го середньорічного працівника, тис. грн	488,3	600,3	503,2	816,7	458,2	93,8
на 1 людину-годину, грн	197,7	193,7	142,7	245,4	137,5	69,6
Отримано валового доходу – всього, тис. грн	88742,0	90535,0	100088,9	113727,9	93052,0	104,9
у т. ч.:						
на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	2232,5	2277,6	2643,0	2768,4	2265,1	101,5
на 1 грн. основних засобів, грн	2,0	1,9	2,1	2,3	1,8	93,1
на 1-го середньорічного працівника, тис. грн	452,8	562,3	667,3	748,2	624,5	137,9
на 1 людину-годину, грн	183,3	181,4	189,3	224,8	187,5	102,3
Отримано чистого доходу – всього, тис. грн	6004,9	-7339,6	18870,6	37211,7	8300,5	138,2
у т. ч.:						
на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	151,1	-184,6	498,3	905,8	202,1	133,8
на 1 грн. основних засобів, грн	0,1	-0,2	0,4	0,7	0,2	122,7
на 1-го середньорічного працівника, тис. грн	30,6	-45,6	125,8	244,8	55,7	181,8
на 1 людину-годину, грн	12,4	-14,7	35,7	73,6	16,7	134,8

Аналіз даних таблиці 2.14 свідчить про зниження валового виробництва продукції (в постійних цінах 2016 р.) у розрахунку на одного середньорічного працівника – на 6,2 %, на 100 га сільськогосподарських угідь на 31,0 %. Розмір отриманого валового доходу у 2022 р., порівняно з 2018 р., збільшився на

4,9 %, на одного середньорічного працівника – на 37,9 % та на 1 відпрацьовану людину-годину – на 2,3 %. В той же час спостерігається збільшення отриманого чистого прибутку на 38,2 %, в тому числі на 1 середньорічного працівника на 81,8 % та на 1 відпрацьовану людину-годину – на 34,8 %.

Ефективність використання трудових ресурсів оцінюється за рівнем продуктивності праці. Продуктивність праці – це окупність її продукції у вартісному або натуральному виразі. Узагальнюючим вартісним показником продуктивності праці є сума валової продукції сільського господарства (у діючих цінах) з розрахунку на одного середньорічного працівника (рис. 2.2).

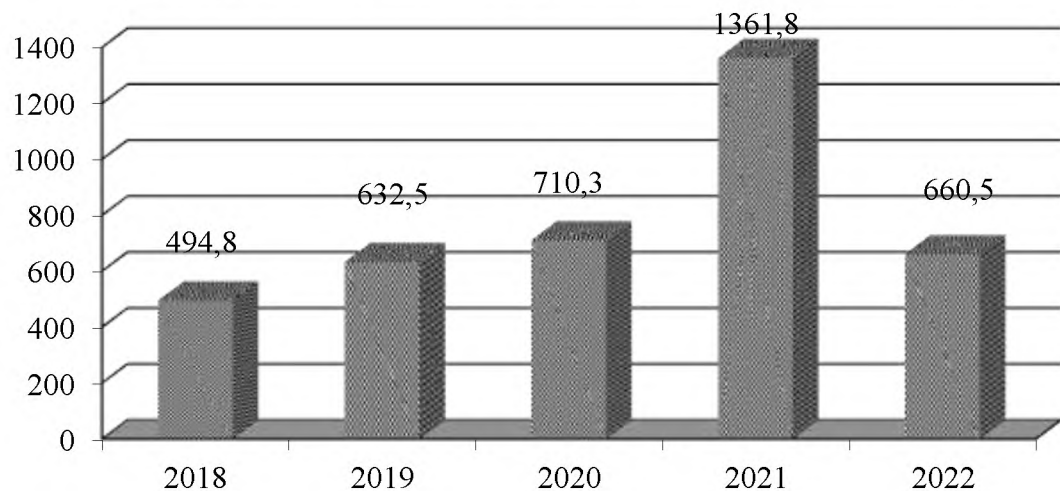


Рис. 2.2 Динаміка продуктивності праці в досліджуваному підприємстві, тис. грн/працівника, 2018-2022 рр.

За останні п'ять років виробництво продукції на одного працівника зазнало істотних позитивних змін, і вже у 2021 р. продуктивність праці працівників досліджуваного сільськогосподарського підприємства сягнуло максимального значення – 1361,8 тис. грн. При цьому рівень продуктивності праці в 2022 р. становив 660,5 тис. грн, що на 33,5 % більше, або на 165,7 тис. грн порівняно з 2018 р.

Основні засоби сільськогосподарського підприємства є важливою складовою частиною виробничого потенціалу, ефективність використання яких можна забезпечити лише в тому випадку, якщо на підприємстві правильно побудований облік всього майна. Динаміка складу та ефективності

використання основними виробничих та оборотних ресурсів підприємства наведена в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

**Показники ефективності використання основних засобів
підприємства за 2018 - 2022 рр.**

Показники	Роки					2022-2018рр.	
	2018	2019	2020	2021	2022	відхилення (+,-)	темп зміни, %
Фондозабезпеченість, тис. грн	11,3	11,8	12,6	13,2	2,7	-8,6	-76,1
Фондоозброєність, тис. грн	150,4	163,9	163,8	206,2	75,0	-75,4	-50,1
Фондовіддача, грн	1,07	1,06	1,47	2,23	8,7	7,63	713,1
Фондомісткість, грн	0,23	0,24	0,17	0,11	0,12	-0,11	-47,8
Норма прибутку, %	7,7	-29,1	4,2	26,7	-3,9	-11,6	-
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,6	0,8	1,0	1,2	3,5	2,9	483,3
Коефіцієнт придатності, %	51,83	41,48	31,58	25,05	22,2	-29,63	-

Як бачимо з даних таблиці 2.15, що за період 2018 р. по 2022 р. знизилися показники забезпеченості підприємства основними засобами, зокрема, зменшився показник фондозабезпеченості підприємства на 76,1 %, або на 8,6 тис. грн, фондоозброєності праці – на 50,1 %, або на 75,4 тис. грн, що є досить негативним процесом, адже відображає рівень механізації виробничого процесу та продуктивності праці. В той же час спостерігаємо позитивну динаміку щодо зниження фондомісткості продукції на 47,8 %, та збільшення фондовіддачі на 713,1 %, що відбулося в результаті перевищення темпів зростання продуктивності праці порівняно з темпами зростання фондоозброєності. Негативна тенденція прослідковується в 2022 р., порівняно з 2018 р., щодо зростання коефіцієнту зносу основних засобів з 0,6 до 3,5 одиниць відповідно.

Прискорення обертання оборотних коштів має велике значення для забезпечення стабільності фінансового стану підприємства, і це можна пояснити трьома основними причинами. По-перше, швидкість обертання коштів визначає розмір річного обороту. Підприємство, яке ефективно

використовує невеликий обсяг оборотних коштів, може досягти такого ж обороту, як підприємство з більшим обсягом коштів, але меншою швидкістю обертання. По-друге, оборотність впливає на величину витрат, і зменшення цих витрат призводить до зниження собівартості одиниці продукції. По-третє, прискорення обороту на одній стадії кругообороту коштів підприємства змушує прискорити оборот на інших стадіях.

Таблиця 2.16

Динаміка забезпеченості та ефективності використання оборотних засобів підприємства 2018–2022 рр.

Показники	Роки					2022 р. у % до 2018 р.
	2018	2019	2020	2021	2022	
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	50462	53544	50120	62330	51520	102,1
Фондооснащеність виробництва, тис. грн	257,5	332,6	334,1	410,1	345,8	134,3
Забезпеченість основних засобів оборотними, грн	1,13	1,17	1,06	1,27	1,02	90,9
Коефіцієнт обороту оборотного капіталу	1,76	1,69	2,00	1,82	1,81	102,7
Тривалість одного обороту, днів	208	216	183	200	202	97,4
Фондовіддача оборотного капіталу, грн	1,98	1,97	2,11	2,32	1,85	93,4
Фондомісткість продукції, грн	0,57	0,59	0,50	0,55	0,55	97,4
Матеріаловіддача, грн	1,2	1,0	1,3	2,7	1,2	99,1
Матеріаломісткість, грн	0,9	1,0	0,8	0,4	0,9	100,9

В таблиці 2.16 подана оцінка використання оборотних засобів у досліджуваному підприємстві. Відмітимо, що в 2022 р., порівняно з 2018 р., фондооснащеність виробництва зросла на 88,3 тис. грн/га (34,3 %), що позитивно вплинуло на підвищення продуктивності праці та ефективність використання основних засобів.

Аналіз оборотності оборотних коштів має за мету визначення суми грошей, які були вивільнені з обігу через прискорення оборотності оборотних коштів або, навпаки, додатково залучені в обіг через уповільнення цього процесу. Згідно з даними з таблиці 2.16 видно, що прискорення оборотності оборотних коштів на 5 днів призвело до додаткового вивільнення обігових грошових коштів.

Підвищення оборотності є цілком обґрунтованим для сільськогосподарських підприємств Полтавської області і може бути досягнуте шляхом прискорення оборотності оборотного капіталу на всіх етапах кругообігу. Це має важливе значення для ефективного управління фінансовим станом підприємства та забезпечення його стабільності.

Крім того, частину отриманого прибутку рекомендується використовувати для стратегії соціального розвитку сільськогосподарських підприємств. Сучасні умови господарювання визначають цю стратегію як специфічну, оскільки вона враховує соціальні аспекти та взаємовідносини з різними зацікавленими сторонами, такими як співробітники, споживачі, громада та інші зацікавлені групи. Такий підхід сприяє сталому розвитку сільськогосподарських підприємств та позитивно впливає на їх соціальну відповідальність у контексті сучасних умов господарювання.

Рівень прибутковості підприємства є визначальним фактором для рентабельності господарської діяльності та промислової вартості та собівартості сільськогосподарської продукції. Слід, що розмір витрат, насамперед, внутрішніми факторами, такими як технології виробництва, продуктивність ресурсів, ефективність галузевої структури та інші, тоді як цінова політика підпорядкована ринковим впливам, які не піддаються контролю. Проаналізуємо динаміку ефективності виробництва сільськогосподарської продукції підприємства в таблиці 2.17.

Аналізуючи дані відображені в таблиці 2.17, можемо говорити, про зниження показників, що характеризують виробництво продукції підприємства за 2018-2022 рр. Зокрема, вартість валової продукції у постійних цінах зменшилася на 28,7 %, або на 27435 тис. грн, при цьому вартість продукції рослинництва – на 21,9 %, продукції тваринництва – на 51,6 %.

Вартість валової продукції у діючих цінах збільшилася лише на 1,5 %, або на 1430 тис. грн, незначне зростання відбулося лише за рахунок підвищення ціни реалізації продукції, при цьому обсяги виробництва зменшилися. Позитивна тенденція спостерігається щодо збільшення валового доходу підприємства в 2022 р., порівняно з 2018 р., на 4,9 %, при цьому повна

собівартість реалізованої продукції зросла на 2,4 %. Рівень рентабельності коливався протягом всього досліджуваного періоду і досяг свого максимуму в 2021 р. – 32,7 %.

Таблиця 2.17

Динаміка показників ефективності сільськогосподарського виробництва підприємства, 2018-2022 рр.

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Вартість валової продукції у постійних цінах 2016 р. – всього, тис. грн	95710,3	96651,0	75482,1	124142,9	68275,3	71,3
у т. ч.: рослинництва	74038,0	77896,4	64677,0	113934,6	57786,9	78,1
тваринництва	21672,3	18754,6	10805,1	10208,4	10488,4	48,4
Вартість валової продукції у діючих цінах – всього, тис. грн	96986,3	101837,0	106542,8	206991,4	98416,4	101,5
у т. ч.: рослинництва	65601,5	74245,4	88367,8	188251,2	78195,3	119,2
тваринництва	31384,8	27591,6	18175,0	18740,1	20221,1	64,4
Повна собівартість реалізованої продукції – всього, тис. грн	82737,1	97874,6	81218,3	76516,2	84751,5	102,4
у т. ч.: рослинництва	49465,8	59554,1	58182,8	56349,3	61683	124,7
тваринництва	33271,3	38320,5	23035,5	20166,9	23068,5	69,3
Валовий дохід – всього, тис. грн	88742,0	90535,0	100088,9	113727,9	93052	104,9
у т. ч.: рослинництва	57745,0	64061,0	81501,8	95429,8	73330	127,0
тваринництва	30547,0	26474,0	18587,1	18298,1	19722	64,6
Прибуток (збиток) – всього, тис. грн	6004,9	-7339,6	18870,6	37211,7	8300,5	138,2
у т. ч.: рослинництва	8279,2	4506,9	23319,0	39080,5	11647	140,7
тваринництва	-2724,3	-11846,5	-4448,4	-1868,8	-3346,5	122,8
Рівень рентабельності (збитковості), %	7,3	-7,5	23,2	32,7	9,8	134,2
у т. ч.: рослинництва	16,7	7,6	40,1	41,0	18,9	x
тваринництва	-8,2	-30,9	-19,3	-10,2	-14,5	x

Прибутковими та ефективними є лише ті підприємства, котрі використовують і детально враховують наявний ресурсний потенціал, конкретні економічні умови і ситуацію на ринках збуту виробленої продукції. Визначимо грошову вартість річного ресурсного потенціалу досліджуваного підприємства таблиці 2.18.

Дані таблиці 2.18 свідчать про те, що найбільшу питому вагу у структурі ресурсного потенціалу займають сільськогосподарські угіддя. Їх грошова оцінка змінюється у відповідності до розміру отриманого підприємством

доходу та вартості відповідного виду ресурсу. Відповідно показник ресурсовіддачі постійно коливається і реагує на фінансову нестабільність підприємств. В цілому, варто відмітити, про підвищення вартості річного ресурсного потенціалу досліджуваного підприємства з 192990 тис. грн в 2018 р. до 202249 тис. грн в 2022 р.

Таблиця 2.18

Грошова оцінка річного ресурсного потенціалу досліджуваного підприємства, 2018-2022 рр.

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Випуск продукції, тис. грн	96986,3	101837	106542,8	206991,4	98416,4	101,5
Площа сільськогосподарських угідь, га	3975	3975	3787	4108	4108	103,3
Грошова оцінка 1 га, грн сільськогосподарських угідь	30390	30390	30390	30390	30390	100,0
Грошова оцінка земельних ресурсів, тис. грн	120800	120800	115087	124842	124842	103,3
Амортизаційні відрахування, тис. грн	5734	5937	6010	5103	3090	53,9
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	50462	53544	50120	62330	51520	102,1
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	196	161	150	152	149	76,0
Середньорічна оплата праці одного працівника, тис. грн	81,6	101,9	97,6	125,4	153	187,5
Трудовий потенціал, тис. грн	15994	16406	14640	19061	22797	142,5
Оцінка річного ресурсного потенціалу, тис. грн	192990	196687	185857	211336	202249	104,8
Ресурсний потенціал у розрахунку на 1 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	48,6	49,5	49,1	51,4	49,2	101,2
Структура ресурсного потенціалу, %:	100	100	100	100	100	-
сільськогосподарські угіддя	62,6	61,4	61,9	59,1	61,7	-
основні засоби	3,0	3,0	3,2	2,4	1,5	-
оборотні засоби	26,1	27,2	27,0	29,5	25,5	-
трудові ресурси	8,3	8,3	7,9	9,0	11,3	-
Ресурсовіддача, грн	2,0	1,9	1,7	1,0	2,1	105,0
Ресурсоемність, грн	0,5	0,5	0,6	1,0	0,5	100,0

Поняття ресурсоемність вказує на те, якою кількістю зусиль досягається один і той самий результат в різних умовах виробництва, тоді як ресурсовіддача відображає продуктивність використаних ресурсів у тих самих умовах. На досліджуваному підприємстві спостерігається позитивна тенденція: у 2022 році порівняно з 2018 роком ресурсовіддача зросла на 5,0 %, а ресурсоемність не змінилася і в 2022 році становила 0,5.

Для підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу необхідно впроваджувати систему економічних, організаційних і соціальних заходів, які забезпечать комплексне використання всіх елементів ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств. При цьому важливо враховувати вплив як зовнішніх, так і внутрішніх факторів на ефективність використання потенціалу.

Висновок до 2 розділу

1. Досліджуване підприємство має середній рівень спеціалізації та спеціалізується на виробництві соняшнику, кукурудзи на зерно та молока. Сталий склад і структура сільськогосподарських угідь підприємства свідчить про стабільність його розвитку і можливостей, а отже, й обсягів виробництва. За досліджуваний період спостерігається збільшення валового виробництва продукції у діючих цінах на 1,5 %, або на 1430,1 тис. грн. Рівень рентабельності коливався протягом всього досліджуваного періоду і в 2022 р. склав 9,8 %.

2. Ресурсний потенціал досліджуваного підприємства формують: земельні ресурси площею 4108 га, 149 осіб працівників, 50270 тис. грн. основних засобів та 51520 тис. грн оборотних засобів. Проведенні розрахунки свідчать про достатній рівень забезпеченості трудовими, земельними та матеріальними ресурсами досліджуваного підприємства, що має значний потенціал до розвитку і ефективного функціонування.

3. Поряд з ростом фізичних і вартісних обсягів окремих елементів

ресурсного потенціалу спостерігається зростання ефективності його використання. Зокрема, зростає обсяг виручки і чистий дохід від реалізації продукції на 4,9 %, суттєвим є ріст середньомісячної заробітної плати працівників (на 87,5 %) та інші показники, що вказує на належний рівень керівництва розвитком підприємства та підтримку процесу розширеного відтворення, що є запорукою стабільності і ефективного розвитку підприємства на перспективу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Шляхи оптимізації структури виробничих ресурсів підприємства

Ефективне стратегічне планування в аграрних підприємствах може бути досягнуто лише за умови участі висококваліфікованих менеджерів у розробці стратегії, а також практиків і теоретиків у розробці концепцій розвитку підприємства. Проведемо комплексний аналіз стану підприємства, у відповідності до процесу формування конкурентної стратегії та визначимо найбільш привабливий варіант сценарію розвитку підприємства. Задля цього проведемо SWOT та SPACE аналізи.

SWOT-аналіз – це набір інструментів стратегічного планування, який передбачає виявлення факторів впливу внутрішнього та зовнішнього середовища. Факторами внутрішнього середовища об'єкта аналізу (чинниками, на які об'єкт впливає) є сильні та слабкі сторони, а факторами зовнішнього середовища (на які об'єкт не впливає) є можливості та загрози. Результати SWOT-аналізу наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз досліджуваного підприємства

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
<ul style="list-style-type: none"> – висока якість продукції підприємства – використання якісного посівного матеріалу; – використання Internet та GPS технологій; – висококваліфіковані працівники; – позитивна репутація підприємства; 	<ul style="list-style-type: none"> – обмежені інвестиційні ресурси; – не диверсифікований ринок збуту; – відсутні програми міжнародного партнерства; – слабка диференціація продукції;
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<ul style="list-style-type: none"> – державні програми підтримки та розвитку агропромислових підприємств; – створення нової продукції; – реклама на власному транспорті та в мережі Internet; – нарощування обсягів виробництва продукції. 	<ul style="list-style-type: none"> – воєнні дії в Україні; – відтік висококваліфікованих кадрів; – інфляція; – вагоме зростання витрат в галузі; – вихід на ринок іноземних компаній; – кліматичні умови;

На основі отриманих результатів SWOT-аналізу, для перетворення слабких сторін у можливості доречно: провести географічне розширення ринків збуту; запровадити програми міжнародного партнерства; створити виробництво нових товарів у сумісних сферах діяльності. Таким чином, підприємство за умови використання сприятливих можливостей та проведенні роботи в полі «слабких сторін», може значно покращити свою конкурентну позицію.

SPACE-аналіз за рахунок визначення положення підприємства, дозволяє сформулювати умови його функціонування за чотирма напрямками: фінансове становище, привабливість галузі, конкурентоспроможність підприємства, стабільність середовища. Системи критеріїв, за визначеними групами показників, сформовані у відповідності до особливостей галузі та діяльності підприємства, з урахуванням сучасних наукових досліджень.

Показники фінансового потенціалу та рівня конкурентоспроможності підприємства визначені на основі фінансових та аналітичних звітів діяльності фахівцями підприємства. Сформована анкета, за допомогою якої проводилося опитування, містила 4 блоки з 8 показників, експертам було запропоновано надати оцінку кожному критерію від 1 до 5, де 5 – високий показник, наближений до бажаного стану. На основі отриманих результатів анкетування, сформовано середні значення за кожною з груп показників (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Результати зважених оцінок критеріїв SPACE-аналізу підприємства

№	Критерій		Оцінка	Значущість	Загальна оцінка
1	2		3	4	5
<i>Фінансовий потенціал підприємства</i>					
1	X ₁	Рентабельність власного капіталу	4	0,200	0,71
2	X ₂	Ліквідність	4	0,150	0,58
3	X ₃	Потік грошових коштів	3	0,075	0,25
4	X ₄	Необхідний / наявний капітал	3	0,125	0,34
5	X ₅	Прибуток підприємства	4	0,275	0,97
6	X ₆	Оборотність оборотних активів	4	0,050	0,22
7	X ₇	Фондовіддача	4	0,100	0,39
8	X ₈	Коефіцієнт оновлення основних засобів	3	0,025	0,09

Продовж. табл. 3.2

1	2	3	4	5	6
Загальна оцінка критерію					3,54
<i>Конкурентоспроможність підприємства</i>					
1	X ₉	Ринкова частка	4	0,275	1,05
2	X ₁₀	Якість продукції	5	0,200	0,93
3	X ₁₁	Стадія життєвого циклу продукції	3	0,050	0,16
4	X ₁₂	Прихильність покупців	4	0,075	0,32
5	X ₁₃	Рентабельність продажів	4	0,125	0,46
6	X ₁₄	Здатність до інтеграції	4	0,025	0,11
7	X ₁₅	Цінова політика	4	0,150	0,63
8	X ₁₆	Продуктивність	4	0,100	0,37
Загальна оцінка критерію					4,03
<i>Привабливість галузі</i>					
1	X ₁₇	Стадія життєвого циклу галузі	4	0,075	0,32
2	X ₁₈	Доступність до ресурсів	4	0,100	0,44
3	X ₁₉	Ефективність використання ресурсів	4	0,025	0,11
4	X ₂₀	Перспективи зростання виробництва в галузі	5	0,200	0,95
5	X ₂₁	Бар'єри входження на ринок	3	0,125	0,43
6	X ₂₂	Державна підтримка галузі	3	0,150	0,52
7	X ₂₃	Технологічність галузі	4	0,050	0,21
8	X ₂₄	Потенціал прибутку	5	0,275	1,25
Загальна оцінка критерію					4,22
<i>Стабільність середовища</i>					
1	X ₂₅	Стабільність політичного середовища	3	0,125	0,43
2	X ₂₆	Стабільність попиту	5	0,275	1,30
3	X ₂₇	Маркетингові та рекламні можливості	5	0,075	0,34
4	X ₂₈	Рівень інноваційної діяльності	4	0,025	0,11
5	X ₂₉	Доступність інвестицій	4	0,150	0,65
6	X ₃₀	Вплив науково-технічного процесу на розвиток галузі	4	0,050	0,22
7	X ₃₁	Розвиток інфраструктури	5	0,100	0,47
8	X ₃₂	Стабільність законодавчої бази	3	0,200	0,69
Загальна оцінка критерію					4,22

На основі отриманих оцінок за ключовими критеріями визначаємо вектор розвитку підприємства в системі координат SPACE. Початок вектора знаходиться в точці початку координат, а кінець в точці А з координатами:

$$X=4,22-4,03=0,19; \quad (3.1)$$

$$Y=3,54-4,22=-0,68. \quad (3.2)$$

Опрацьовані результати проведення SPACE-аналізу для підприємства відображено на рисунку 3.1.

Грунтуючись на отриманому стратегічному положенні підприємства, маємо конкурентний напрям розвитку, що характеризується привабливістю

галузі та стабільністю середовища. Критичними факторами виступають фінансовий потенціал та конкурентні переваги підприємства. Підприємству необхідно протистояти натиску загроз щодо втрати фінансування, основними напрямками для розвитку є пошук фінансових ресурсів та підвищення рівня конкурентоспроможності.

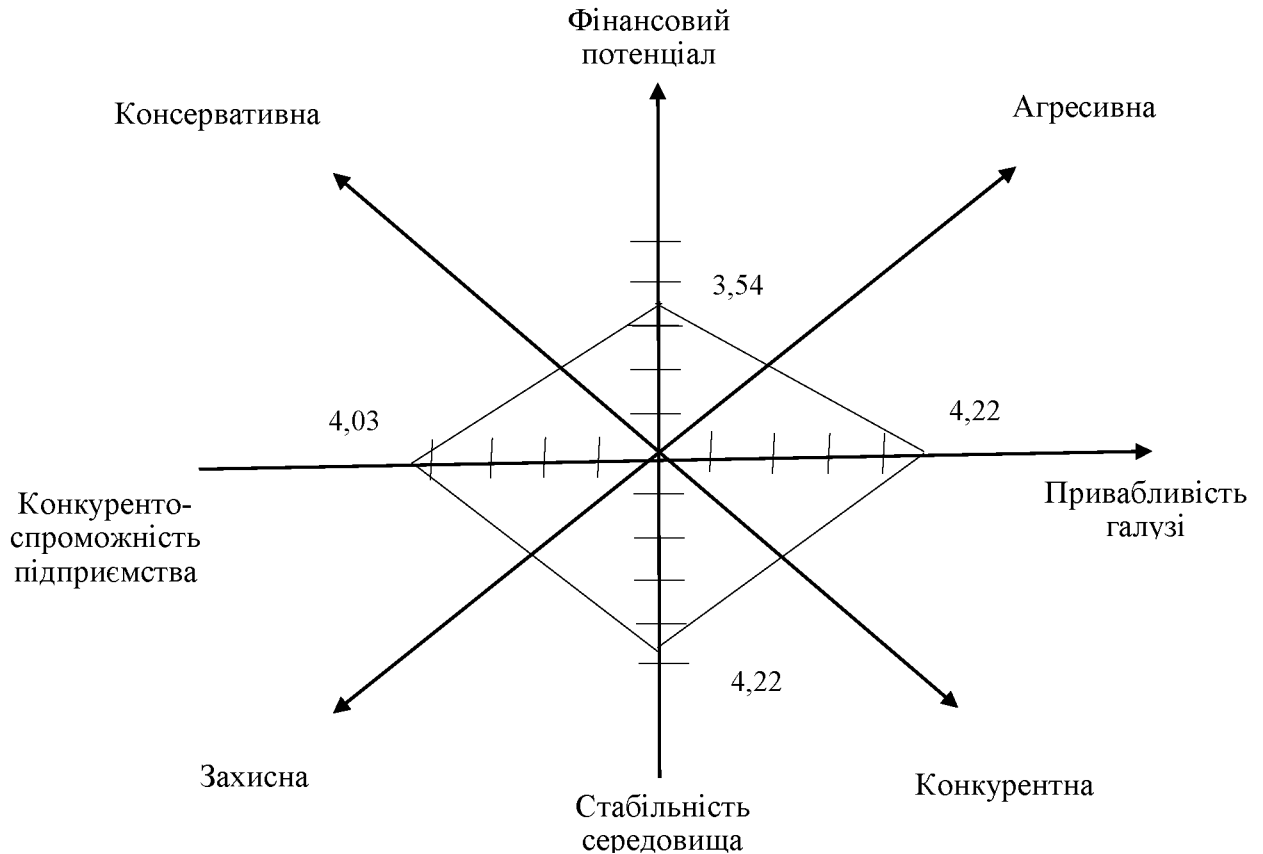


Рис. 3.1. Матриця стратегічного положення та оцінка дій підприємства

В умовах ринку сільськогосподарські підприємства самостійно визначають свою стратегію розвитку, адаптуючи свої виробничі можливості до умов що постійно змінюються. При цьому важливо обирати оптимальну структуру ресурсів, враховуючи наявні обсяги ресурсів та типи виробничих технологій, які визначають спеціалізацію підприємства та перетворюють ресурси у кінцеву продукцію.

Оптимізація та ефективне використання ресурсного потенціалу передбачає збалансованість різних видів ресурсів, щоб забезпечити

максимальну віддачу від кожного з них. Успішна реалізація цієї концепції можлива лише за умови кваліфікованого управління виробничими процесами з боку менеджменту підприємства та чіткого узгодження стратегії і тактики функціонування аграрного підприємства.

Процес формування та відтворення ресурсної бази сільськогосподарських підприємств є складною задачею тактичного та стратегічного управління, яка визначається впливом зовнішнього середовища, створеного інституційною системою.

Ідентифікують три основні типи сценаріїв для подальшої реалізації процесу формування та підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств та на їхній основі – ефективного розвитку:

Сценарій 1 – інтенсифікація використання наявного потенціалу. Цей сценарій є вимушеним, оскільки підприємство змушене максимально ефективно використовувати наявний ресурсний потенціал через обмежені кошти для оновлення чи інновацій свого ресурсного потенціалу та зміни його структури.

Сценарій 2 – інтенсифікація використання наявного потенціалу та інвестування у його формування. Це передбачає удосконалення структури наявного потенціалу для створення основи розвитку нових галузей та диверсифікації підприємницької діяльності.

Сценарій 3 – інноваційно-трансформативно структуральний. Цей сценарій включає процеси інтенсифікації використання наявного ресурсного потенціалу, проте його основою є структурне інвестування для формування якісно нового ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств.

Запропоновані сценарії розвитку та удосконалення ресурсного потенціалу спрямовані на розширення виробничих можливостей досліджуваного підприємства та підвищення їхньої фінансово-економічної стійкості в змінному середовищі.

Сценарій розвитку і удосконалення структури ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств

Зміст сценарію	Термін проектування	Обсяги і джерела ресурсів (власні-залучені)	Ефективність	Ризики
Інтенсифікація через оптимізацію використання різних елементів ресурсного потенціалу в короткостроковій перспективі	Короткостроковий період	власні ресурси, кредитування під оборотні кошти	Приріст продуктивності, обсягів, ефективність окремих видів продукції, приріст доходів і ріст рентабельності, можливість для накопичення під інвестиції, ризики виробничі, незначні, просте відтворення	контрольовані
Інвестиційний проект через зміну співвідношень між окремими елементами в структурі ресурсного потенціалу на середньострокову перспективу	Середньостроковий період	власні значні обсяги кредитів на більший період	, приріст обсягів валового випуску, диверсифікація і нові види продукції, загальна ефективність і створення можливостей для нагромадження капіталу після погашення інвестицій, ризики значні, розширене відтворення, економічне зростання, фінансова стійкість	прогнозовані
Стратегічний підхід через зміну обсягів, співвідношення елементів структури ресурсного потенціалу і за умови змін інституційного середовища на тривалу перспективу	Тривала перспектива	значні обсяги залучення, зміна організаційної структури, форми власності	ріст масштабів фірми, входження в агрохолдинг, входження в нові ринки, значні зовнішні запозичення, ризики інституціональні, динаміка за ознаками життєвого циклу фірми, циклічність макроекономічна	Недостатньо прогнозовані

Перший сценарій передбачає тактичне вирішення завдань щодо більш ефективного використання наявного ресурсного потенціалу. Це здійснюється за допомогою власних фінансових ресурсів та короткострокового кредитування для забезпечення потреб в оборотних засобах, сприяючи необхідній інтенсифікації виробництва.

Другий сценарій, з орієнтацією на середньостроковий період, базується на інвестиційному підході. Він передбачає удосконалення галузевої структури

ресурсів та розширення спеціалізації виробництва через залучення коштів для впровадження окремих інвестиційних проектів.

Третій сценарій розрахований на тривалий період та враховує зміни в інституційному середовищі, можливості організаційних трансформацій і виходу на нові ринки.

За допомогою застосування поліноміальної лінії тренду спрогнозуємо середнє значення вартості річного ресурсного потенціалу досліджуваного підприємства на 2023-2027 роки. Лінійна лінія тренду обчислює точки за допомогою наступної формули: $y = ax^2 - bx + c$. Апроксимуюча функція має вигляд: $y = 767,21x^2 - 1286,6x + 193244$ (рис. 3.2)

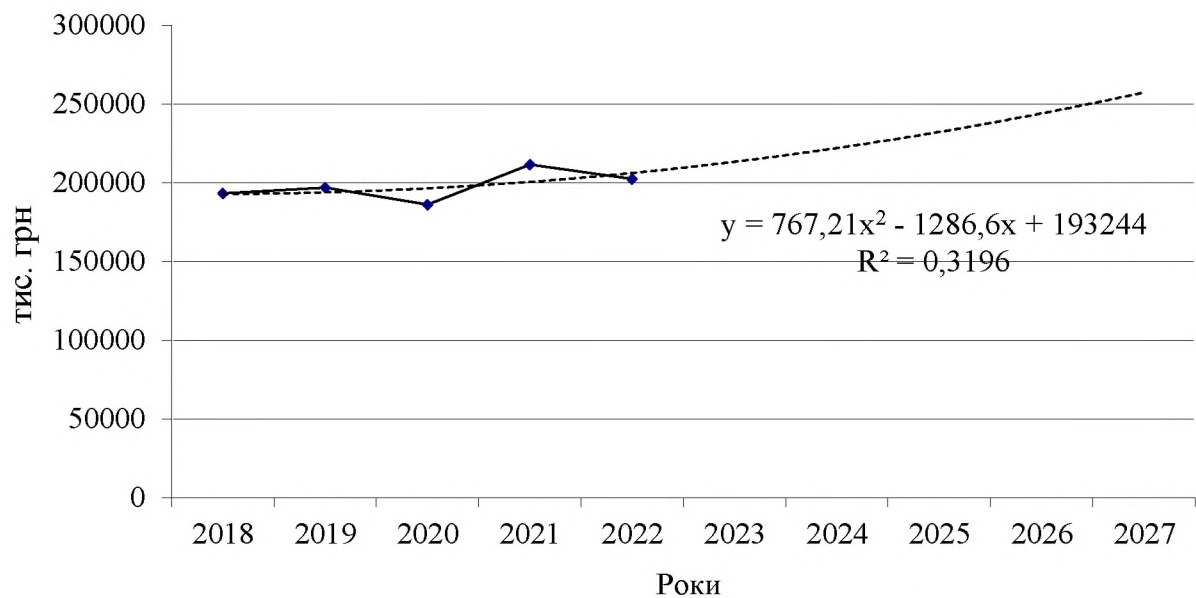


Рис. 3.2. Аналітичне вирівнювання вартості річного ресурсного потенціалу досліджуваного підприємства, 2018 – 2027 рр., тис. грн

Відповідно до проведених розрахунків прогнозується, що в 2023 р. вартість річного ресурсного потенціалу становитиме – 213071,4 тис. грн, 2024 р. – 221831,1 тис. грн, 2025 р. – 232052,6 тис. грн, 2026 р. – 243808,6 тис. грн та 2027 р. – 257099,0 тис. грн.

3.2. Організаційно-економічні напрями підвищення результативності використання ресурсів у підприємстві

Застосування штучного інтелекту в сільському господарстві відкриває великі можливості для підприємств. Штучний інтелект призводить до підвищення виробничих показників, зниження витрат, підвищення ефективності процесів прийняття управлінських рішень, оптимізації бізнес-процесів та скорочення рутинних операцій, що виконуються сільськогосподарськими підприємствами.

За оцінками аналітичної організації Future Market, очікується, що до 2026 р. ринок розумного сільського господарства зможе досягти \$40 млрд. Середньорічний темп зростання з урахуванням складного відсотка (CAGR) найближчими роками становитиме 11,2 %.

За словами аналітиків Future Market Insights, перехід до розумного сільського господарства відбувається повільно, але впевнено. Більшість ринку (близько 53%) розташована в Північній Америці, що багато в чому пов'язано з високою зацікавленістю розумними інноваціями з боку фермерів США. Інтелектуальні технології найбільш активно впроваджуються у дрібномасштабне польове господарство, тваринництво та рибний промисел. Найбільший прогрес у поширенні розумних сільськогосподарських рішень спостерігається у сфері вирощування зерна.

Згідно з новим звітом Tractica, глобальні постачання сільськогосподарських роботів зростуть з 60 000 одиниць у 2018 році до понад 727 000 до 2025 року (рис. 3.3).

На Північну Америку припадає найбільша частка ринку сільськогосподарських роботів у 2021 році. Зростання нестачі робочої сили та високі витрати на неї в регіоні призвели до впровадження роботів та автоматизації для підвищення продуктивності та підтримання стандартів якості. Північна Америка, США, Канада та Мексика затвердили керівні принципи, встановлені відповідною авіаційною владою для використання

дронів у комерційних цілях, наприклад, у сільському господарстві. США також приділяє велику увагу роботам для збирання врожаю фруктів та овочів і, як очікується, стане однією з перших країн, які впровадили такі роботи. Північна Америка також є лідером на ринку тракторів з автоматичним керуванням, що робить його прибутковим ринком для автоматичних тракторів.

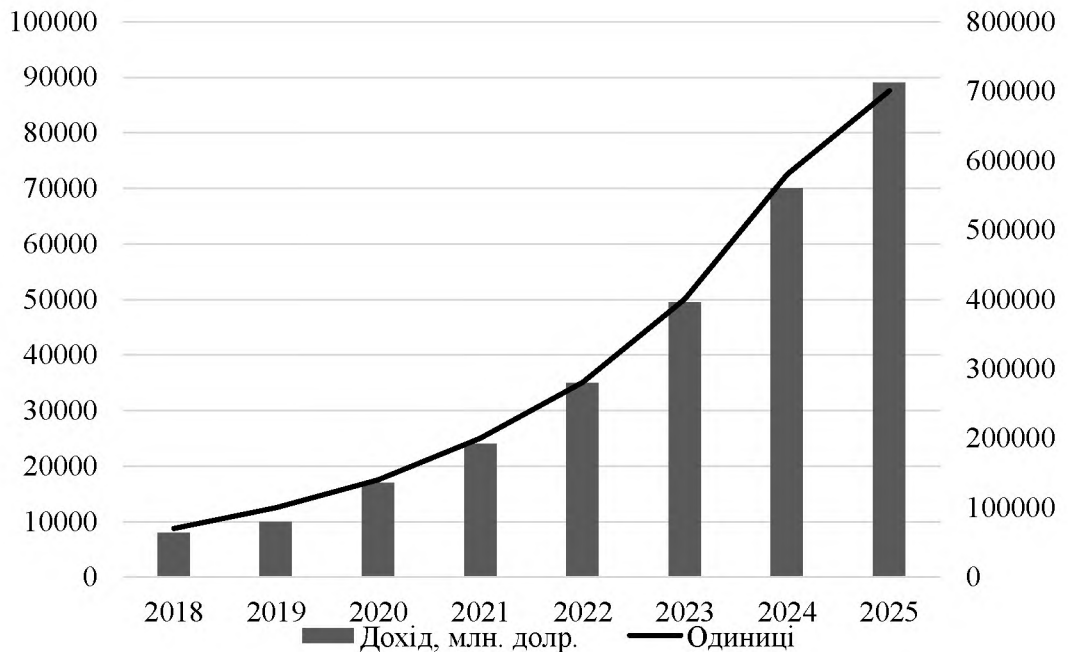


Рис. 3.3 Виручка та відвантаження сільськогосподарських роботів. Світові ринки: 2018-2025 рр.

У перспективі можна виділити три основні напрямки використання роботизованих технологій та штучного інтелекту у сільському господарстві:

- 1) система моніторингу параметрів аграрного сектора;
- 2) система штучного інтелекту з передачі, зберігання та аналізу даних;
- 3) роботизовані системи з реалізації управлінських рішень.

Фермерам, агрономам, консультантам необхідно своєчасно моніторити стан полів і процесів, що відбуваються на них, для якісної обробки отриманих даних, на основі яких вони повинні приймати подальші рішення за методами, що найбільш підходять для догляду за сільськогосподарськими угіддями.

Сьогодні більшість цих сільськогосподарських процесів виконується

вручну. Застосування інтелектуальних роботизованих технологій може полегшити виконання найскладніших і рутинних завдань, у тому числі зі збирання, збереження та обробки великих обсягів даних на цифрових платформах, запропонувати оптимальні дії і навіть ініціювати ці дії у поєднанні з роботизованими технологіями.

Ефект використання робототехніки в сільському господарстві – це результат застосування роботизованих інтелектуальних технологій при виробництві сільськогосподарської продукції, що виражається у прирості виробництва продукції, підвищенні її якості, зниженні потреби у трудових ресурсах, зменшенні шкідливого впливу на навколишнє середовище в порівнянні з традиційною технологією виробництва тощо. При цьому ефективність використання робототехніки у сільському господарстві можна визначити як співвідношення отриманих від використання ефектів та витрат на впровадження, що включають придбання, монтаж, обслуговування робототехніки та її модернізацію.

Вважаємо за доцільне запропонувати закупівлю робота для досліджуваного підприємства. Розрахуємо термін окупності робота «AVO - WEEDING ROBOT» Швейцарської компанії ecoRobotix та ефективність використання для підприємства (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Розрахунок терміну окупності і прибутку від впровадження робота
«AVO - WEEDING ROBOT»**

Показник	Значення
Вартість робота, тис. грн	400
Річні економія заробітної плати, тис. грн	264
Річні експлуатаційні витрати, тис. грн	90
Термін окупності, років	2,3
Річна норма амортизації, %	20
Прибуток від експлуатації, тис. грн	139,2

AVO виконує автономні прополювання на різних полях і просапних культурах. Використовуючи передові технології за допомогою машинного

навчання, робот виявляє з великою точністю і вибірково обприскує бур'яни великими дозами гербіциду, що знижує його застосування на 90 %.

Ціна робота складає 400 тис. грн. Він повністю замінює послуги «Агроконсалтингу», зокрема заробітна плата агронома з досвідом від 22 тис. грн на місяць, вартість послуги з обприскування та очищення сільськогосподарських земель – близько 2500 грн/га (в середньому на рік потрібно обробляти поля 5 разів). Економія фонду заробітної плати відбувається за рахунок скорочення витрат на оплату послуг агронома та робітника з обприскування поля.

За проведеними розрахунками термін окупності робота складає 2,3 роки, а прибуток від експлуатації становить 139,2 тис. грн. За результатами досліджень було виявлено основні переваги використання аналізованого робота: економія гербіцидів; підвищення урожайності (при цьому на рослинах не залишається гербіцидів); зниження екологічного навантаження; немає витрат палива, оскільки робот повністю живиться від сонячної енергії та акумуляторних батарей; зберігає органічне життя ґрунту при обмеженому його ущільненні.

Можна сміливо говорити про те, що сільське господарство є перспективною галуззю для автоматизації та роботизації. Нові цифрові інтелектуальні технології витіснятимуть низькокваліфіковану ручну працю. Експертами прогнозується, що в найближчому майбутньому впровадження нових високоінтенсивних технологій дозволить збільшити продуктивність рослинництва та тваринництва у 2,53 рази та скоротити трудові витрати у 1,5–2 рази.

Ринок солодкої кукурудзи в Україні росте, а ця тенденція відповідає світовому тренду. Одночасно регіони України мали різну спеціалізацію в цьому сегменті: свіжа продукція переважно виробляється дрібними виробниками в південній, тоді як великі господарства центральних, західних і східних областей спеціалізуються на вирощуванні солодкої кукурудзи для подальшої переробки

Український ринок солодкої кукурудзи, зокрема консервованої, поки що є майже не насиченим, а конкуренції на ньому практично немає. Фахівці рекомендують утримувати виробництво на рівні, яке набуває потужності з переробки та збуту. Важливо розподілити сорти таким чином, щоб щодня могла з'являтися свіжа кукурудза, потім після досягнення стійкості вона зберігає свою якість лише протягом п'яти днів, а потім стає грубою та втрачає смак.

Вирощування цукрової кукурудзи є завданням, оскільки в період цвітіння ця культура вимагає значної кількості води (60 тонн на 1 гектар). Крім того, це вибаглива культура, яка піддається атаці шкідників. Уважається, що робота з кукурудзою є менш проблематичною через ягоди. Деякі експерти вважають, що вирощування солодкої кукурудзи — це проект для великих чи дуже малих виробників. З площі від 70 до 100 гектарів можна зробити збір урожаю за допомогою комбайнів і встановити лінії для переробки. У випадку невеликих площ можна продавати кукурудзу через власних реалізаторів на ринку.

Собівартість вирощування качана солодкої кукурудзи станом на 2022 р. складала 3,5-4 грн. Витрати на гектар, враховуючи насіння, технологію, посів, – 71 тис. грн. Проаналізуємо доцільності вирощування солодкої кукурудзи в порівнянні з кукурудзою на зерно (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Економічна ефективність вирощування солодкої кукурудзи в порівнянні з кукурудзою на зерно у досліджуваному підприємстві на 2024 р.

Показники	2022 р.	2024 р. (солодка кукурудза, проект)	2024 р. до 2022 р.	
			(+, -)	%
1	2	3	4	5
Площа посіву, га	100	100	0	0
Урожайність, ц/га	78,9	99,6	20,7	126,2
Валовий збір, ц	7890	9960	2070,0	126,2
Виробничі витрати, тис. грн	4266,9	7125,4	2858,5	167,0
у т. ч. витрати на посадковий матеріал, тис. грн	x	940	-	-
Виробнича собівартість зерна, грн/ц	540,8	715,4	174,6	132,3

Продовж. табл. 3.5

1	2	3	4	5
Ціна реалізації, грн/ц	690,5	970	279,5	140,5
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	1181,1	2535,8	1354,7	214,7
у т. ч. на 1 га, грн	11811,3	25358,2	13546,8	214,7
на 1 ц, грн	149,7	254,6	104,9	170,1
Валовий рівень рентабельності виробництва, %	27,7	35,6	7,9	x

За даними табл. 3.5 можемо зробити висновок, що вирощування солодкої кукурудзи є вигідним. Оскільки, завдяки високій урожайності, яка більша на 20,7 ц/га (26,2 %), та збільшенню ціни на 279,5 грн/ц (40,5 %), підприємство зможе отримати прибуток більший на 1354,7 тис. грн (в 1,1 рази). Що в свою чергу збільшує і рівень рентабельності, який зростає на 7,9 в. п.

Значний вплив на підвищення обсягів виробництва продукції має сортооновлення посівного матеріалу. Оскільки досліджуване підприємство значну частину посівної площі відводить під вирощування сої, вважаємо за доцільне, зосередити свою увагу на даній культурі.

Вирощування сої визнається економічно вигідною та орендною галуззю. Це вирощування має значний вплив на ефективність рослинницької галузі в цілому. Рентабельність виробництва сої зростає в основному за рахунок підвищення ціни на продукцію. Однак зниження собівартості виробництва в умовах підвищення вартості матеріальних ресурсів, мінеральних добрив, а також засобів захисту від хвороб і шкідників є малоімовірним.

Тому впровадження нових сортів з високим адаптивним потенціалом має стати для господарства першочерговим завданням. За результатами дослідження, вплив гібридів на врожайність становить 35 %, що ще раз свідчить про доцільність сортооновлення. Перспективними до використання є сорт сої Галлек та Аріса, які здатні забезпечити високий рівень урожайності, поєднують у собі скоростиглість, посухостійкість, стійкість до вилягання, осипання та хвороб. В сукупності це має забезпечити високий рівень

ефективності виробництва сої.

Отже, порівняємо економічну ефективність від впровадження запропонованих сортів сої у порівнянні з сортом Медея який на даний момент використовує підприємство (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Економічна ефективність впровадження сортів сої в підприємстві

Показники	Сорти			Галлек в % до Медеї	Аріса в % до Медеї
	Медея (використовує підприємство)	Галлек (новий сорт)	Аріса (новий сорт)		
Урожайність, ц/га	22,2	28	30	126,1	135,1
Виробничі витрати грн/га	22872,66	28033,6	29565	122,6	129,3
Собівартість 1 ц, грн	1030,3	1001,2	985,5	97,2	95,7
Ціна реалізації 1 ц, грн	1226	1226	1226	100,0	100,0
Одержано прибутку, грн: на 1 ц	195,7	224,8	240,5	114,9	122,9
на 1 га	4344,54	6294,4	7215	144,9	166,1
Рівень рентабельності (збитковості), %	19,0	22,5	24,4	x	x

Виходячи з даних відображених в таблиці 3.6 з'ясуємо, що найбільш ефективним є сорт сої Аріса, адже урожайність даної культури зросте порівняно з сортом, який зараз використовується підприємством на 35,1 %. Підвищення урожайності забезпечить зниження собівартості зерна на 4,3 % та збільшить прибуток з 195,7 грн/ц до 240,5 грн/ц. В той же час рівень рентабельності продукції зросте з 19,0 % до 24,4 %.

Ніяке підприємство не бажає втрачати цінних фахівців, які пройшли навчання та професійний розвиток та приносять прибуток для компанії. Тому керівництво підприємства повинно вживати відповідних заходів, витратити значний час і ресурси на створення та підтримку системи мотивації персоналу. При розробці такої системи слід зауважити, що рівень мотивації досягнеться,

коли працівнику будуть відомі очікувані результати та буде вірити у їх досягнення.

Головна мета ефективної системи оплати праці виникла у створеному механізмі винагороди, який адекватно відображає внесок кожного працівника в кінцевий результат і сприяє стимулюванню діяльності підприємства. Така система мотивації має сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства, пов'язаних з формуванням корпоративної культури та створенням комфортного психологічного клімату на робочому місці. Важливими аспектами такої системи є здатність утримувати та привертати висококваліфікованих співробітників та оптимізувати витрати на управління персоналом.

Однією з ключових вимог до ефективної системи мотивації є належна система структурування премій, спрямована на перетворення мотивації співробітників у відповідність з певною стратегією або призначенням, зокрема, досягнення підвищення прибутковості. Такий підхід передбачає, що система мотивації має бути тісно інтегрована із загальною стратегією підприємства. Розробка та впровадження такої системи повинні втратити стратегічні цілі та завдання компанії, сприяючи їх досягненню через відповідні мотиваційні механізми.

Оплата праці співробітників повинна бути взаємозв'язана з обсягом реалізованої і сплаченої продукції, таким чином, і розмір заробітної плати залежить від надходження грошових коштів на рахунок підприємства за реалізовану продукцію. Цільовими розглядаються як фінансові, так і нефінансові показники збалансованої системи показників. Виплати премій ґрунтуються на аналізі відхилень фактичних значень показників кожного з рівнів від запланованих. Індивідуальне стимулювання орієнтоване на індивідуума і його конкуренцію з іншими працівниками (наприклад, індивідуальне преміювання керівників). Сума премій на всіх рівнях збільшується як відсоток від фонду оплати праці і варіюється у відношенні від якості досягнутих результатів: високі, задовільні та не задовільні. Крім того,

кожному показнику можуть бути призначені конкретні ваги при розподілі премії.

Певний відсоток стимулювання винагороди надається працівникам у випадку досягнення підприємством певних або всіх своїх цілей. Кожному показнику у збалансованій системі надається певна питома вага, при цьому загальна сума питомих ваги всіх чотирьох компонентів дорівнює 100%. Фінансові показники часто підтримують вищу питому вагу, що відображає значення, яке передбачає керівництво досягненням фінансового успіху. Після визначення результатів виплачується певний відсоток винагороди. Частота виплати може змінюватися від разу на місяць до разу на рік незалежно від складності програм та внутрішньої політики підприємства.

Підприємство може виплачувати працівникам щорічну премію у певному розмірі (від основної заробітної плати) за наслідками впровадження збалансованої системи показників. Для цього підприємство відстежує десять показників по чотирьох складових, як показано в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Визначення норм складових збалансованої системи показників

Складова	Показники	Норма	Питома вага
Фінанси	Зростання доходу	15 %	20 %
	Збільшення обсягу реалізації	25 %	20 %
	Рентабельність продажів	25 %	15 %
Клієнти	Задоволеність клієнтів	95 %	10 %
	Постачання товару в строк	99 %	5 %
Внутрішні процеси	Своєчасна доставка	90 %	10 %
	Збільшення бази клієнтів	10 %	5 %
	Відсоток постачання товару без браку	98 %	5 %
Навчання і розвиток персоналу	Досягнення компетентності	70 %	8 %
	Плинність кадрів	5 %	2%

Остаточні результати повідомляються в кінці року. Розрахунок премії працівників приводиться в таблиці 3.8.

Підприємство виконало свою норму щодо зростання доходу, оскільки питома вага даної норми 30 %, то працівники на основі цього результату,

отримають премію у розрізі 3,0 %.

Таблиця 3.8

Розрахунок премій працівникам на основі збалансованої системи показників

Складова	Показники	Норма	Питома вага	Факт	Виплати
Фінанси	Зростання доходу	10 %	20 %	15 %	2%
	Збільшення обсягу реалізації	15 %	20 %	15 %	2%
	Рентабельність продажів	25 %	15 %	25 %	1,5 %
Клієнти	Претензії від покупців	5 %	10 %	2 %	1 %
	Мінімізувати число упущених клієнтів	99 %	5 %	75 %	0
Внутрішні процеси	Своєчасна доставка	90 %	10 %	85%	0
	Збільшити базу клієнтів	10 %	5 %	15 %	0,5 %
	Відсоток постачання товару без браку	98 %	5 %	90 %	0
Навчання і розвиток персоналу	Досягнення компетентності	70 %	8 %	40 %	0
	Плинність кадрів	5 %	2 %	8 %	0
Всього виплати					7 %

Загальна премія (%) за результатами діяльності працівників (КОі) за системою збалансованих показників визначається за формулою:

$$ЗП_i = \sum_{i=1}^n A_i X_i \quad (3.1)$$

де A_i – питома вага і-тої складової збалансованої системи показників;
де X_i – % виплати премій працівникам (від основної заробітної плати), яку підприємство готове виплачувати за наслідками впровадження збалансованої системи показників щодо досягнення норми і-тої складової збалансованої системи показників.

За позитивних результатів показників системи загальна премія становить 7% від основної заробітної плати. У даному випадку винагорода виплачується щорічно. Однак, для забезпечення постійної уваги працівників до загальних цілей підприємства, звичай регулярно (щомісячно) інформувати їх про результати системи показників.

Простота цього методу робить його відкритим й ідеальним для

інформувань всього персоналу. Оскільки результати системи показників відстежуються протягом всього року, вони складають основу для стратегічних розмов на всіх рівнях фірми. У цієї методики є дві проблеми: ступінь напруженості норм і відсутність мінімальних норм, виконання яких є умовою отримання премій. Використання цього методу стимулюючої винагороди допускає можливість отримання працівниками премій незалежно від того, чи виконує фірма свої загальні фінансові цілі.

Система матеріального стимулювання, крім зарплати і премій, може містити в собі пенсійні нагромадження, участь у прибутках, оплату навчання (працівника або його дітей), безпроцентні позики на покупку дому чи машини, оплата харчування чи проїзд працівників, оплату відпочинку працівника і т.п.

Розробка і впровадження справедливої і придатної для підприємства і для працівників системи оплати за виконану роботу є важливим фактором підвищення рівня трудової мотивації персоналу при застосуванні системи збалансованих показників управлінні підприємства.

Гроші можуть бути потужним стимулом до праці, важливо сказати, що люди відрізняються у своєму ставленні до грошей та сприйнятливості до цього виду мотивації. Грошовий фактор у системі мотивації становить лише 40 %, а значну частину займає нематеріальна мотивація. Важливо отримати результат, що головною проблемою грошових заохочень є те, що грошова мотивація, за свою природу, піддається насиченню, і людина швидко звикає до нового, вищого рівня оплати.

Рівень оплати, яка ще вчора може бути сильним мотиватором для високої трудової ефективності, незабаром стає звичайним, і його стимулююча сила втрачається. Таким чином, розуміння і врахування різноманітності мотиваційних факторів, включаючи нематеріальні аспекти, є місцем для розвитку ефективних систем стимулювання працівників.

Статус чи посада працівника в структурі підприємства та його місце в організаційній ієрархії є реальною підставою для визначення розміру премії. В таблиці 3.9 наведена інформація про розмір премій, прив'язаних до

конкретних посад або рівнів в організаційній структурі. Це може служити керівництву при визначенні стимулів для працівників, а також забезпечити справедливість та прозорість у визначених розмірах премій.

Таблиця 3.9

Залежність премії від положення працівника в структурі підприємства

Місце роботи	Персональні цілі	Цілі відділу	Цілі підприємства
1	2	3	4
Директор	-		100
Начальник відділу	-	70	30
Співробітник	50	30	20

Таким чином, встановлення розвитку відсотку премії за виконання поставлених цілей повинно залежати від рівня можливості впливу конкретного робітника на досягнення цих цілей.

Отже, доцільно використовувати методику розрахунку премій для мотивації працівників при впровадженні збалансованої системи показників у стратегічне управління підприємства, яка забезпечує взаємозв'язок розміру грошової винагороди з ефективністю роботи підприємства, досягнення поставлених стратегічних цілей та дозволяє отримати наступні можливості: забезпечення в команді клімату взаємної довіри, поваги і підтримки; сприяння залученню співробітників до прийняття рішень; встановлення чітких цілей і завдань, а також справедливих норм навантаження; зазначення винагороди за конкретну роботу; компенсування витрат зусиль співробітників на основі оцінки їх внеску в результати проекту; підвищення заробітної плати і премій після закінчення проекту та інші.

Висновки до розділу 3

1. За результатами SWOT-аналізу, для перетворення слабких сторін у можливості доречно: провести географічне розширення ринків збуту; запровадити програми міжнародного партнерства; створити виробництво

нових товарів у сумісних сферах діяльності. Запропоновано сценарії розвитку та удосконалення ресурсного потенціалу що спрямовані на розширення виробничих можливостей досліджуваного підприємства та підвищення їхньої фінансово-економічної стійкості в змінному середовищі.

2. Застосування штучного інтелекту в сільському господарстві відкриває великі можливості для підприємств. Штучний інтелект призводить до підвищення виробничих показників, зниження витрат, підвищення ефективності процесів прийняття управлінських рішень, оптимізації бізнес-процесів та скорочення рутинних операцій, що виконуються сільськогосподарськими підприємствами. Застосування інтелектуальних роботизованих технологій може полегшити виконання найскладніших і рутинних завдань, у тому числі зі збирання, збереження та обробки великих обсягів даних на цифрових платформах, запропонувати оптимальні дії і навіть ініціювати ці дії у поєднанні з роботизованими технологіями.

3. Розробка і впровадження справедливої і придатної для підприємства і для працівників системи оплати за виконану роботу є важливим фактором підвищення рівня трудової мотивації персоналу при застосуванні системи збалансованих показників управлінні підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Розглянувши тему дослідження можемо зробити наступні висновки та пропозиції:

1. Формування основних напрямів створення системи ефективного використання ресурсного потенціалу включає: забезпечення раціонального використання земельних, водних та інших природних ресурсів у сільському господарстві, а також основних матеріальних засобів; впровадження ресурсозберігаючих технологій; ефективне використання робочих ресурсів; забезпечення стабільності формування й ефективності використання внутрішніх і зовнішніх фінансових ресурсів; розвиток інноваційних процесів і впровадження їх результатів у сприяння інтенсифікації сільськогосподарського виробництва та забезпечення продовольчої безпеки держави.

2. Досліджуване підприємство має середній рівень спеціалізації, що вказує на те, що підприємство виробляє різноманітні товари або послуги. Питома вага галузі рослинництва становить 75,31 %, а тваринництва – 24,69 %. За питомою вагою в цій структурі виділяються такі основні продукти: реалізація соняшнику (29,53%), кукурудзи на зерно (26,13%), молока (17,53%) та пшениці (8,77%).

3. Аналіз виробничо-комерційної діяльності досліджуваного підприємства свідчить про позитивні тенденції. Зокрема, вартість валової продукції у діючих цінах збільшилася на 1,5 %, або на 1430 тис. грн, незначне зростання відбулося за рахунок підвищення ціни реалізації продукції. Позитивна тенденція спостерігається щодо збільшення валового доходу підприємства в 2022 р., порівняно з 2018 р., на 4,9 %, при цьому повна собівартість реалізованої продукції зросла на 2,4 %. Рівень рентабельності коливався протягом всього досліджуваного періоду і досяг свого максимуму в 2021 р. – 32,7 %.

4. Ресурсний потенціал досліджуваного підприємства в 2022 р.

формують: земельні ресурси площею 4108 га, 149 осіб працівників, 50418 тис. грн основних засобів, що включають 33 трактори, 3 зернозбиральних комбайнів, 1 кукурудзянозбиральний комбайн та 37 автомобілів. При цьому порівняно з 2018 р. збільшилася: площа сільськогосподарських угідь – на 37,0 %, балансова вартість основних засобів – на 12,6 %, оборотних засобів – на 40,7 %. При цьому кількість зайнятих в сільському господарстві зменшилася на 23,9 %. Отже, нині існує необхідність щодо комплексного техніко-технологічного оновлення сільськогосподарського виробництва та оптимізації його ресурсного потенціалу.

5. Визначенні показники ефективності використання ресурсного потенціалу досліджуваного підприємства свідчать про достатній рівень. Зокрема, обсяг валового доходу в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь в 2022 р., порівняно з 2018 р., збільшився на 4,9 %, чистого доходу – на 33,8 %. Також спостерігається підвищення валового доходу в розрахунку на одного середньорічного працівника – на 37,9 % та чистого доходу – на 81,8 %.

6. За досліджуваний період знизилася ефективність використання основних засобів підприємства, що підтверджується зменшенням показників фондозабезпеченості та фондоозброєності в підприємстві в 2022 р., порівняно з 2018 р., відповідно на 76,1 % та 50,1 %. Ефективність використання оборотних засобів зростає, зокрема підвищилася фондооснащеність виробництва на 34,3 %, коефіцієнту обороту оборотного капіталу – на 2,7 % та відповідно скорочення тривалості одного обороту з 208 до 202 днів.

7. Найбільшу питому вагу у структурі ресурсного потенціалу досліджуваного підприємства займають сільськогосподарські угіддя – 61,7 % (124,8 млн. грн), оборотні засоби – 38,3 % (51520 тис. грн), трудовий потенціал – 11,3 % (22797 тис. грн). В цілому, варто відмітити, про підвищення вартості річного ресурсного потенціалу підприємства з 192990 тис. грн в 2018 р. до 202249 тис. грн в 2022 р.

З метою формування стратегії ефективного використання ресурсного потенціалу досліджуваного підприємства доцільно застосувати наступні

пропозиції:

1. Запропоновано три основні сценарії розвитку для подальшої реалізації процесу формування та підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. Зокрема, сценарій інтенсифікації використання наявного потенціалу, сценарій інтенсифікація використання наявного потенціалу та інвестування у його формування та сценарій інноваційно-трансформативно структуральний.

2. За допомогою поліноміальної лінії тренду спрогнозовано вартість річного ресурсного потенціалу досліджуваного підприємства до 2027 року. Очікується, що вартість ресурсного потенціалу підприємства в 2024 р. становитиме 221831,1 тис. грн, 2025 р. – 232052,6 тис. грн, 2026 р. – 243808,6 тис. грн та в 2027 р. – 257099,0 тис. грн.

3. Обґрунтовано доцільність закупівлі робота «AVO-WEEDING ROBOT» Швейцарської компанії ecoRobotix який виконує автономні прополювання на різних полях і просапних культурах, виявляє з великою точністю і вибірково обприскує бур'яни великими дозами гербіциду. За проведеними розрахунками термін окупності робота складає 2,3 роки, а прибуток від експлуатації становить 139,2 тис. грн.

4. Сортооновлення посівного матеріалу, зокрема закупівля сорту Arisa підвищить рівень урожайності культури на 35,1 %. Підвищення урожайності забезпечить зниження собівартості зерна на 4,3 % та збільшить прибуток з 195,7 грн/ц до 240,5 грн/ц. В той же час рівень рентабельності продукції зросте з 19,0 % до 24,4 %.

5. Для підвищення продуктивності працівників та зменшення витрат, що спричинені плинністю кадрів, доцільно впровадити збалансовану систему показників оплати праці, що дозволить диференціювати заробітну плату робітників і службовців межах одного розряду з урахуванням індивідуальних якостей кожного працівника без проведення додаткової атестації.