

**ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
освітньо-професійна програма «Менеджмент»
спеціальність 073 «Менеджмент»

**УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ В ТОВ
«АЙСБЕРГ» РОЗДІЛЬНЯНСЬКОГО РАЙОНУ
ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

здобувачки вищої освіти **Латашенко Тетяни Валеріївни**

Науковий керівник: к.е.н., доцент
кафедри менеджменту
Ганна ДІДУР_____

Рецензент: к.е.н., доцент кафедри
економічної теорії та економіки
підприємства Одеського державного
аграрного університету
Петренко Ольга Павлівна

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Галина ЗАПША
«_____» _____ 2025 р.

ОДЕСА – 2025

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри
менеджменту**

Галина ЗАПША
«30» грудня 2024р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧКИ**

Латашенко Тетяни Валеріївни

1. Тема роботи: «Управління ресурсним потенціалом в ТОВ «Айсберг»
Роздільнянського району Одеської області»,

керівник роботи к.е.н. Дідур Г.І., затверджені наказом ректора Одеського
державного аграрного університету від “30” грудня 2024р. № 349

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи 10 червня 2025 р.

3. Об'єкт дослідження – процес управління ресурсним потенціалом
аграрних підприємств.

4. Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні
аспекти управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

– розкрити поняття «ресурсний потенціал» та його структуру;
– дослідити економічна сутність і значення ефективного управління
ресурсами;

– узагальнити методичні підходи до оцінки ресурсного потенціалу
підприємства.

5.2. Аналітичний розділ:

– дослідити організаційно-економічні та природно-кліматичні
передумови використання виробничих ресурсів;

– проаналізувати рівень ресурсного забезпечення підприємства;

– провести оцінку ефективності використання ресурсного потенціалу.

5.3. Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

– запропонувати шляхи удосконалення механізму управління
виробничими ресурсами;

– обґрунтувати вибір стратегічних напрямків розвитку як основи
підвищення ефективності використання виробничих ресурсів

– розробити заходи з диверсифікації діяльності як напрямку
розвитку ресурсного потенціалу.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу:

Класифікація виробничих ресурсів за основними ознаками. Підходи до визначення «управління ресурсним потенціалом». Система управління ресурсним потенціалом підприємства. Функції управління ресурсним потенціалом. Методи оцінки ресурсного потенціалу підприємства. Показники оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства.

6.2. До аналітичного розділу:

Перелік та зміст основних законодавчих та нормативних актів, що регламентують діяльність ТОВ «Айсберг». Розміри ТОВ «Айсберг». Виробництво основних видів продукції, ц. Склад та структура посівних площ в ТОВ «Айсберг». Склад та структура посівних площ за 2022-2024 рік,%. Забезпеченість основними і оборотними засобами. Вартість та структура оборотних активів. Забезпеченість трудовими ресурсами. Урожайність основних видів культур. Показники ефективності використання оборотних активів. Рівень використання виробничого потенціалу. Показники кінцевих результатів діяльності та ефективності господарювання. Функціональні обов'язки керівників ТОВ «Айсберг» у сфері управління ресурсним потенціалом.

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

Організаційна структура управління ТОВ «Айсберг» (проект). Загальна характеристика критеріїв лізингу та банківського кредиту на агротехніку. Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Айсберг». Забезпечення технікою технологічних операцій з вирощування сої в ТОВ «Айсберг». Забезпечення персоналом технологічних операцій з вирощування сої в ТОВ «Айсберг». Економічна ефективність вирощування сої, залежно від рівня урожайності.

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти Верховної Ради України, дані Державної служби статистики України, фактичні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Айсберг» Роздільнянського району Одеської області, публікації в науковій літературі і періодичній пресі.

8. Дата видачі завдання 30.12.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/ п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1.	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	1.12.24 – 30.12.24	0,2	
2.	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	30.12.24	0,1	
3.	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	30.12.24	0,1	
4.	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	02.01.25– 10.02.25	1	
5.	Вивчення матеріалів базових підприємств	11.02.25– 15.03.25	0,5	
6.	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	15.03.25– 15.04.25	1	
7.	Написання третього (рекомендаційно-розрахункового) розділу роботи	15.04.25– 12.05.25	1	
8.	Написання висновків, списку літератури	12.05.25 – 20.05.25	0,3	
9.	Перевірка роботи науковим керівником	20.05.25– 25.05.25	0	
10.	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	25.05.25 – 5.06.25	0,3	
11.	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	5.06.25– 8.06.25	0,5	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	09.06.25	0,1	
14.	Перевірка роботи на оригінальність	10. 06.25 – 17.06.25	0	
15.	Попередній захист на кафедрі	17.06.25– 19.06.25	0,4	
16.	Рецензування кваліфікаційної роботи	19.06.25 – 22.06.25	0	
17.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	24.06.25 – 28.06.25	1,5	
	Всього		4,5	

Здобувачка ОС «Бакалавр» _____ Тетяна ЛАТАШЕНКО

Наукова керівниця _____ Ганна ДІДУР

РЕФЕРАТ

Латашенко Т.В. Управління ресурсним потенціалом в ТОВ «Айсберг» Роздільнянського району Одеської області. – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2025.

Актуальність теми. Актуальність теми. Аграрний сектор економіки України відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави, формуванні валютних надходжень та соціально-економічному розвитку сільських територій. В умовах трансформаційних змін, дії воєнного стану, нестабільності ринкового середовища та зростання конкуренції особливого значення набуває ефективне управління ресурсним потенціалом сільськогосподарських підприємств як основа їх сталого функціонування та розвитку.

Ресурсний потенціал аграрного підприємства охоплює сукупність земельних, трудових, матеріально-технічних, фінансових та інформаційних ресурсів, які за умови раціонального використання здатні забезпечити досягнення стратегічних і тактичних цілей господарської діяльності. Однак практика свідчить про наявність значного дисбалансу в структурі використання ресурсів, застарілість технічного забезпечення, нестачу кваліфікованої робочої сили та недостатню адаптивність управлінських механізмів до сучасних викликів.

У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження теоретико-методологічних засад та практичних аспектів управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств, пошук ефективних управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію використання наявних ресурсів, підвищення продуктивності та економічної ефективності господарювання.

Мета та завдання дослідження Метою кваліфікаційної роботи є Мета та завдання дослідження. Мета кваліфікаційної роботи полягає в науково-теоретичному обґрунтуванні та розробці прикладних рекомендацій з удосконалення управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств.

Відповідно до поставленої мети ставилися та вирішувалися наступні завдання:

- розкрити поняття «ресурсний потенціал» та його структуру;
- дослідити економічну сутність і значення ефективного управління ресурсами;
- узагальнити методичні підходи до оцінки ресурсного потенціалу підприємства;
- дослідити організаційно-економічні та природно-кліматичні передумови використання виробничих ресурсів;
- проаналізувати рівень ресурсного забезпечення підприємства;

- провести оцінку ефективності використання ресурсного потенціалу;
- запропонувати шляхи удосконалення механізму управління виробничими ресурсами;
- обґрунтувати вибір стратегічних напрямків розвитку як основи підвищення ефективності використання виробничих ресурсів
- розробити заходи з диверсифікації діяльності як напрямку розвитку ресурсного потенціалу.

Об'єктом дослідження є процес управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною базою дослідження виступає загальнонауковий діалектичний метод пізнання, який дозволяє розглядати управління ресурсним потенціалом як цілісну, динамічну систему, що постійно змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів.

У процесі написання кваліфікаційної роботи використовувалися такі методи дослідження:

Методи комплексного аналізу та синтезу – застосовувалися для узагальнення наукових підходів до розуміння сутності ресурсного потенціалу аграрного підприємства, вивчення нормативно-правової бази, що регламентує його використання та управління.

Системний підхід – дав змогу розглядати ресурсний потенціал як сукупність взаємопов'язаних елементів (земельних, трудових, технічних, фінансових ресурсів) та забезпечити комплексність управлінських рішень щодо їх раціонального використання.

Статистичні методи – використовувалися при аналізі динаміки і структури ресурсного забезпечення ТОВ «Айсберг», а також при оцінці ефективності використання окремих складових ресурсного потенціалу.

Абстрактно-логічний метод – застосовувався при формуванні висновків, обґрунтуванні пропозицій щодо удосконалення механізмів управління ресурсним потенціалом, визначенні стратегічних напрямів розвитку підприємства.

Зміст роботи. У першому розділі «Теоретичні основи управління ресурсним потенціалом підприємства» розкрито поняття «ресурсний потенціал» та його структуру; досліджено економічну сутність і значення ефективного управління ресурсами; узагальнено методичні підходи до оцінки ресурсного потенціалу підприємства.

У другому розділі «Аналіз ресурсного потенціалу ТОВ «Айсберг» Роздільнянського району Одеської області» досліджено організаційно-економічні та природно-кліматичні передумови використання виробничих ресурсів; проаналізовано рівень ресурсного забезпечення підприємства; проведено оцінку ефективності використання ресурсного потенціалу.

У третьому розділі «Напрями удосконалення управління ресурсним потенціалом в ТОВ «Айсберг» Роздільнянського району Одеської області» запропоновано шляхи удосконалення механізму управління виробничими ресурсами; обґрунтовано вибір стратегічних напрямків розвитку як основи підвищення ефективності використання виробничих ресурсів; розроблено заходи з диверсифікації діяльності як напрямку розвитку ресурсного потенціалу

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці практичних рекомендацій з удосконалення управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств, які сприятимуть підвищенню ефективності функціонування підприємства. Рекомендації і висновки роботи можуть бути використані для визначення напрямків розвитку діяльності сільськогосподарських підприємств.

Кваліфікаційна робота містить 76 сторінок, 25 таблиць, 10 рисунків, 4 додатків. Перелік посилань нараховує 117 найменувань.

Ключові слова: ресурсний потенціал, трудові ресурси, основні засоби, оборотні засоби, аграрні підприємства, земельні ресурси, стратегічні напрямки.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Поняття «ресурсний потенціал» та його структура	7
1.2. Економічна сутність і значення ефективного управління ресурсами	14
1.3. Методичні підходи до оцінки ресурсного потенціалу підприємства	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «АЙСБЕРГ» РОЗДІЛЬНЯНСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ	32
2.1. Організаційно-економічні та природно-кліматичні передумови використання виробничих ресурсів	32
2.2. Аналіз ресурсного забезпечення підприємства	40
2.3. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу	47
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «АЙСБЕРГ» РОЗДІЛЬНЯНСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ	55
3.1. Удосконалення механізму управління виробничими ресурсами	55
3.2. Обґрунтування вибору стратегічних напрямків розвитку як основи підвищення ефективності використання виробничих ресурсів	61
3.3. Диверсифікація діяльності як напрямок розвитку ресурсного потенціалу	66
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78
ДОДАТКИ	85

ВСТУП

Актуальність теми. Аграрний сектор економіки України відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави, формуванні валютних надходжень та соціально-економічному розвитку сільських територій. В умовах трансформаційних змін, дії воєнного стану, нестабільності ринкового середовища та зростання конкуренції особливого значення набуває ефективне управління ресурсним потенціалом сільськогосподарських підприємств як основа їх сталого функціонування та розвитку.

Ресурсний потенціал аграрного підприємства охоплює сукупність земельних, трудових, матеріально-технічних, фінансових та інформаційних ресурсів, які за умови раціонального використання здатні забезпечити досягнення стратегічних і тактичних цілей господарської діяльності. Однак практика свідчить про наявність значного дисбалансу в структурі використання ресурсів, застарілість технічного забезпечення, нестачу кваліфікованої робочої сили та недостатню адаптивність управлінських механізмів до сучасних викликів.

У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження теоретико-методологічних засад та практичних аспектів управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств, пошук ефективних управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію використання наявних ресурсів, підвищення продуктивності та економічної ефективності господарювання.

Питанням управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств присвячено велика кількість наукових праць: Мазур А.Г., Шаманська О.І. [29], Підлісецький Г.М., Толкач М.І. [39], Россоха В. В. [46], Ульяновченко О. В. [52], Цибульська Е.І. [58] та ін.

Незважаючи на значний обсяг досліджень щодо проблеми управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств, існують об'єктивні передумови

до продовження розробок у цьому напрямку. До них можна віднести: відсутність єдності у визначенні поняття управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств, визначення напрямів удосконалення управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств.

Мета та завдання дослідження. Мета кваліфікаційної роботи полягає в науково-теоретичному обґрунтуванні та розробці прикладних рекомендацій з удосконалення управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств.

Відповідно до поставленої мети ставилися та вирішувалися наступні завдання:

- розкрити поняття «ресурсний потенціал» та його структуру;
- дослідити економічну сутність і значення ефективного управління ресурсами;
- узагальнити методичні підходи до оцінки ресурсного потенціалу підприємства;
- дослідити організаційно-економічні та природно-кліматичні передумови використання виробничих ресурсів;
- проаналізувати рівень ресурсного забезпечення підприємства;
- провести оцінку ефективності використання ресурсного потенціалу;
- запропонувати шляхи удосконалення механізму управління виробничими ресурсами;
- обґрунтувати вибір стратегічних напрямків розвитку як основи підвищення ефективності використання виробничих ресурсів
- розробити заходи з диверсифікації діяльності як напрямку розвитку ресурсного потенціалу.

Об'єктом дослідження є процес управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною базою дослідження виступає загальнонауковий діалектичний метод пізнання, який дозволяє розглядати управління ресурсним потенціалом як цілісну, динамічну систему, що постійно змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів.

У процесі написання кваліфікаційної роботи використовувалися такі методи дослідження:

Методи комплексного аналізу та синтезу – застосовувалися для узагальнення наукових підходів до розуміння сутності ресурсного потенціалу аграрного підприємства, вивчення нормативно-правової бази, що регламентує його використання та управління.

Системний підхід – дав змогу розглядати ресурсний потенціал як сукупність взаємопов'язаних елементів (земельних, трудових, технічних, фінансових ресурсів) та забезпечити комплексність управлінських рішень щодо їх раціонального використання.

Статистичні методи – використовувалися при аналізі динаміки і структури ресурсного забезпечення ТОВ «Айсберг», а також при оцінці ефективності використання окремих складових ресурсного потенціалу.

Абстрактно-логічний метод – застосовувався при формуванні висновків, обґрунтуванні пропозицій щодо удосконалення механізмів управління ресурсним потенціалом, визначенні стратегічних напрямів розвитку підприємства.

Джерелами інформації слугували законодавчі та нормативні акти Верховної Ради України, дані Державної служби статистики України, фактичні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Айсберг» Роздільнянського району Одеської області, публікації в науковій літературі і періодичній пресі.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці практичних рекомендацій з удосконалення управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств, які сприятимуть підвищенню ефективності

функціонування підприємства. Рекомендації і висновки роботи можуть бути використані для визначення напрямків розвитку діяльності сільськогосподарських підприємств.

Кваліфікаційна робота містить 76 сторінок, 25 таблиць, 10 рисунків, 4 додатків. Перелік посилань нараховує 117 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття «ресурсний потенціал» та його структура

Можливості сільськогосподарських підприємств щодо збільшення виробництва продукції та підвищення її ефективності тісно пов'язані з наявністю в них необхідного ресурсного потенціалу. Отже, для успішного розвитку сільського господарства слід не тільки забезпечити його відповідними ресурсами, але й створити необхідні умови для їх раціонального використання на основі застосування сучасних досягнень науки і техніки. При цьому сільськогосподарські підприємства не повністю використовують свої можливості для підвищення ефективності виробництва сільськогосподарської продукції. Це пов'язано насамперед з виробничими ресурсами, які в ряді підприємств не завжди раціонально використовуються.

Для глибшого розуміння сутності поняття «ресурсний потенціал», доцільно насамперед проаналізувати зміст базових категорій «ресурси» та «потенціал», які в сукупності формують концептуальні засади досліджуваного явища.

У широкому значенні ресурси — це сукупність елементів, що можуть бути використані у процесі здійснення економічної, соціальної чи іншої діяльності з метою досягнення певного результату. До складу ресурсів зазвичай відносять природні, виробничо-технічні, організаційні, соціальні, трудові, фінансові, інформаційні та інші компоненти, які забезпечують функціонування суб'єкта господарювання.

З позицій системного підходу ресурс можна трактувати як будь-який елемент внутрішнього чи зовнішнього середовища, який має корисні властивості й може бути залучений для досягнення цілей фізичної або юридичної особи, задоволення власних потреб чи потреб інших суб'єктів [3,

48]. Це визначення охоплює як матеріальні (земля, капітал, праця), так і нематеріальні (знання, інформація, час, управлінські здібності) аспекти.

У сучасних умовах особливої актуальності набуває системний підхід до розгляду ресурсів як єдиного комплексу взаємопов'язаних елементів, здатного забезпечити стабільне функціонування та розвиток господарських суб'єктів. Такий підхід ґрунтується на розумінні ресурсів не лише як фізичних чи фінансових складових, а як стратегічного потенціалу [64].

Таким чином, у різних підходах до визначення поняття «ресурси» простежується спільна ідея: це засоби або потенціал, що можуть бути мобілізовані для досягнення цілей, особливо у сфері виробництва, управління та розвитку.

Що стосується категорії «потенціал», то вона відображає наявну або приховану здатність до виконання певної функції або реалізації можливостей у майбутньому. Таким чином, потенціал характеризується як динамічна сукупність ресурсів та умов, що можуть бути використані з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей господарської діяльності [7].

У науковій літературі поняття «*потенціал*» розглядається як багатогранна економічна категорія, що відображає наявні та приховані можливості об'єкта (підприємства, галузі, регіону, держави) до здійснення певної діяльності та досягнення стратегічно визначених цілей.

Згідно з «Економічною енциклопедією», потенціал трактується як сукупність наявних засобів, резервів, можливостей і здібностей, які можуть бути використані для досягнення економічних, соціальних або інших цілей. У межах економічної системи він включає як матеріальні, так і нематеріальні компоненти та характеризується здатністю до розвитку, адаптації й ефективного функціонування у змінному середовищі [14].

На думку К. М. Міська, потенціал — це багатокомпонентна характеристика системи, яка відображає обсяг, структуру та рівень використання ресурсів у конкретному просторі та часі. У контексті ресурсного потенціалу регіону він підкреслює важливість поєднання економічних,

соціальних, природних і інфраструктурних чинників, а також ролі управлінського механізму в забезпеченні ефективної реалізації цих можливостей [33].

Т. Г. Храмцова розглядає потенціал як узагальнену характеристику здатності соціально-економічної системи (зокрема, підприємства чи кооперативу) забезпечувати досягнення цільових орієнтирів за рахунок раціонального використання внутрішніх і зовнішніх ресурсів. Авторка акцентує увагу на необхідності якісного оцінювання складових потенціалу з урахуванням не лише кількісних, а й якісних параметрів — таких як соціальна мобілізація, інституційна спроможність, рівень управлінської культури [57].

Таким чином, у сучасному економічному дискурсі потенціал розглядається не лише як наявний ресурсний фонд, а як інтегральна характеристика здатності до функціонування, розвитку та відновлення. Його ефективне використання передбачає наявність дієвих механізмів управління, що спрямовані на активізацію внутрішніх резервів і адаптацію до зовнішніх викликів.

У науковій літературі поняття «ресурсний потенціал» розглядається як економічна категорія, що відображає сукупність наявних ресурсів, їх структурну організацію та можливість ефективного використання у процесі господарської діяльності, зокрема в аграрному секторі.

Так, О. А. Давидкіна та В. М. Володін визначають ресурсний потенціал аграрної сфери як комплексну систему матеріальних, природних, трудових і фінансових ресурсів, які формуються на регіональному рівні й визначають можливості аграрного виробництва. Автори підкреслюють, що важливим аспектом є не лише кількісна наявність ресурсів, а й рівень їх ефективного залучення в аграрну діяльність [10].

О. В. Гунченко розглядає ресурсний потенціал сільськогосподарських підприємств як сукупність взаємопов'язаних елементів — землі, праці, капіталу, інфраструктури та управлінських ресурсів, які забезпечують функціонування виробничого процесу в умовах обмеженості ресурсної бази.

Вона акцентує увагу на умовах формування потенціалу, таких як інституційні зміни, рівень розвитку сільських територій та доступ до інвестицій [9].

У дослідженні А. В. Ільєсової ресурсний потенціал сільськогосподарських споживчих кооперативів розглядається як відкрита адаптивна система, що поєднує виробничі, економічні, соціальні та організаційні ресурси, здатні забезпечити сталий розвиток кооперативного об'єднання в умовах ринкової конкуренції. Авторка підкреслює важливість ефективного використання внутрішніх резервів та горизонтальної інтеграції [19].

Ю. Н. Клепиков під ресурсним (економічним) потенціалом підприємства розуміє інтегральну характеристику забезпеченості суб'єкта господарювання матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами, що дозволяє реалізовувати стратегічні завдання розвитку. Особливу увагу він приділяє методам оцінки рівня потенціалу та його адаптації до ринкових змін [20].

В. А. Свободін акцентує на структурній побудові ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств, що включає основні засоби виробництва, трудовий ресурс, земельні ділянки та інтелектуальні активи. Автор вказує, що ефективно використання потенціалу можливе лише за умов налагодженого управління та інноваційного підходу до господарювання [49].

С. Ю. Стеклова, у свою чергу, пропонує методологічний підхід до визначення ресурсного потенціалу, в основі якого — системний аналіз, що дозволяє оцінити взаємозв'язок між окремими ресурсними складовими та їх вплив на кінцеві результати діяльності підприємства. Авторка підкреслює важливість інтегральних показників для формування стратегії розвитку [50].

Таким чином, ресурсний потенціал розглядається як сукупна здатність підприємства, галузі або території ефективно використовувати наявні ресурси для забезпечення сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та досягнення цілей економічної діяльності. Його формування та реалізація вимагають цілісного управлінського підходу, орієнтованого на збалансоване використання всіх видів ресурсів.

Отже, узагальнюючи підходи дослідників, можна констатувати, що ресурсний потенціал аграрних підприємств розглядається як багаторівнева, інтегрована система, яка характеризує здатність підприємства або регіону ефективно використовувати доступні ресурси для досягнення стабільних економічних результатів, при цьому акцент робиться як на кількісну забезпеченість, так і на якісну ефективність використання цих ресурсів.

Лісовенкова І. М. [28] визначає виробничий ресурс як потенційні можливості елементів, які необхідні для функціонування виробництва.

Раціональне управління виробничими ресурсами вимагає чіткого розуміння їхньої сутності, структури та класифікації. Виробничі ресурси підприємства є неоднорідною сукупністю елементів, що відрізняються за своїм походженням, функціональним призначенням та впливом на результативність господарської діяльності. У цьому контексті класифікація ресурсів за різними ознаками дозволяє системно підходити до їх обліку, планування, оцінки та оптимізації. Таблиця 1.1 узагальнює основні класифікаційні підходи до виробничих ресурсів, що застосовуються в економічній науці та управлінській практиці.

Таблиця 1.1. - Класифікація виробничих ресурсів за основними ознаками

Ознака класифікації	Види ресурсів
За природою походження	Природні, антропогенні (створені людиною)
За економічним змістом	Трудові, матеріальні, фінансові, інформаційні
За участю у виробничому процесі	Засоби праці (машини, устаткування), предмети праці (сировина, матеріали), персонал
За формою залучення	Власні, позичені (орендовані, кредитні тощо)
За відтворюваністю	Відтворювані (трудові, фінансові), невідтворювані (корисні копалини)
За сферою використання	Виробничі, невиробничі (соціальні, екологічні тощо)
За рівнем агрегування	Індивідуальні (на рівні підприємства), галузеві, регіональні, національні
За матеріально-речовою формою	Матеріальні (земля, техніка), нематеріальні (знання, інформація, інтелект)
За ступенем впливу на результат	Основні (вирішальні), допоміжні (підтримувальні)

Джерело: сформовано автором на основі [2, 22, 3, 48, 7, 64]

Як зазначає Пілявський В. І. економічній літературі існують різні підходи щодо класифікації виробничих ресурсів, які характеризують ті чи інші важливі критерії, згідно з якими і проводиться їх класифікація.

З огляду на відтвореність виробничі ресурси поділяють на [3]:

- а) невідтворювальні – це всі корисні копалини;
- б) відтворювальні – ґрунт, флора, фауна, водні ресурси, людина [40 с. 196].

У науково-практичному вимірі ресурси часто класифікують за ознаками:

- природні ресурси (земельні, водні, лісові, мінеральні);
- трудові ресурси (праця робітників і фахівців);
- матеріально-технічні ресурси (машини, обладнання, будівлі);
- фінансові ресурси (власні та залучені кошти);
- інформаційні та інтелектуальні ресурси (знання, технології, дані).

Отже, наведена класифікація виробничих ресурсів дозволяє глибше усвідомити їхню різнопланову природу та значення у виробничому процесі. Ресурси можуть відрізнятися за джерелами походження, економічною суттю, участю у виробництві, способом залучення тощо. Такий підхід є надзвичайно важливим для формування ефективної стратегії управління ресурсним потенціалом підприємства, оскільки дає змогу більш точно визначати потреби в ресурсах, їхню цінність і пріоритети використання в умовах обмеженості ресурсної бази.

Фактор виробництва - це лише та частина виробничих ресурсів, яка бере участь в даному циклі виробництва і у певний проміжок часу. Іншими словами, виробничий потенціал лише тоді виступає як фактор виробництва, коли ресурси, що знаходяться в органічній єдності, здатні забезпечити виробництво продукції [40].

Одним із базових факторів виробництва в аграрній та загальноекономічній системі є земля, яка виступає не лише просторово-географічною категорією, а й невід'ємним виробничим і економічним ресурсом. Саме на землі відбувається вирощування сільськогосподарської

продукції, а її природні властивості — родючість, рельєф, кліматичні умови — безпосередньо впливають на рівень урожайності. Водночас земельні ресурси є обмеженими як за площею, так і за якістю. Наприклад, хоча Росія володіє найбільшими площами орних земель у світі, близько 60 % із них розташовані в зоні ризикованого землеробства, що істотно знижує їх ефективність [55].

Крім поверхневих властивостей, земля також є джерелом корисних копалин, таких як мінерали, нафта, природний газ тощо. Проте й ці ресурси мають вичерпний характер, що зумовлює необхідність раціонального їх використання. Землю не можна створити або примножити штучним шляхом, тому вона вважається унікальним природним фактором виробництва.

Іншим важливим елементом ресурсного потенціалу є капітал, який у сучасній економіці трактується як сукупність засобів виробництва. До них належать сировина, матеріали, машини, обладнання, будівлі, транспортні засоби, засоби зв'язку тощо. Всі ці ресурси є продуктом людської праці і тому мають обмежений характер, зумовлений як обмеженістю первинних природних ресурсів, так і технологічними можливостями суспільства [5]. На відміну від землі, капітал потребує постійного відновлення, адже схильний до зношування, фізичного і морального старіння. Частина новоствореного капіталу змушена спрямовуватися на заміну застарілих засобів виробництва, що обмежує можливості його накопичення.

Третім невід'ємним чинником є праця, яка відображає сукупність фізичних, інтелектуальних і творчих здібностей людини, реалізованих у процесі господарської діяльності. Знання, кваліфікація, досвід і особисті якості працівників визначають рівень продуктивності праці та ефективність використання інших ресурсів. Праця є не лише економічною, а й соціальною категорією, яка формується під впливом історичного, культурного та освітнього середовища [45].

У сучасній економіці важливу роль відіграє також інформація, що дедалі частіше визнається повноцінним ресурсом. Вона виступає у формі знань, інтелектуальних продуктів, результатів наукових досліджень, інновацій,

проектної документації тощо [47]. Інформаційний ресурс не тільки доповнює класичні фактори виробництва, а й значною мірою визначає конкурентні переваги підприємств у цифрову епоху.

Усі вищезгадані ресурси — земля, капітал, праця та інформація — у сукупності формують виробничий потенціал підприємства. Для здійснення ефективної виробничо-господарської діяльності кожне підприємство має володіти або розпоряджатися певною кількістю ресурсів, незалежно від характеру технологічного процесу чи специфіки продукції. У межах економічної теорії ресурси класифікують на засоби праці, предмети праці та персонал. Засоби і предмети праці разом становлять засоби виробництва, які вартісно відображаються через виробничі фонди, зокрема основні й оборотні. Саме на основі цих елементів здійснюється комплексна оцінка ресурсного потенціалу підприємства та визначаються шляхи його оптимального використання.

1.2. Економічна сутність і значення ефективного управління ресурсами

Перспективи стратегічного розвитку будь-якого суб'єкта господарювання значною мірою залежать від обсягів, структури та динаміки зростання його ресурсного потенціалу. Саме рівень ресурсного забезпечення підприємства є одним із ключових чинників формування його конкурентоспроможності та забезпечення стійкого функціонування в умовах ринкової невизначеності. Водночас, наявність навіть значного обсягу ресурсів не гарантує ефективності діяльності без налагодженого управлінського механізму їх раціонального використання.

У цьому контексті, однією з пріоритетних управлінських задач постає ефективне управління ресурсним потенціалом — як безперервний процес оптимального розподілу, координації, контролю та коригування використання

наєвних ресурсів з метою досягнення визначених цілей підприємства [29, с.27]. Управління виступає системною діяльністю, що забезпечує цілісність, динамічність і керованість виробничо-господарських процесів. У науковій літературі управління розглядається як свідомий, цілеспрямований і організаційно впорядкований вплив на об'єкт управління, що здійснюється для реалізації певної сукупності функцій — планування, організації, мотивації, контролю та регулювання.

Особливу увагу в межах процесу управління ресурсним потенціалом слід приділяти коригувальним діям, спрямованим на усунення виявлених відхилень від запланованих показників. Такі дії дозволяють адаптувати управлінське рішення до змін внутрішнього й зовнішнього середовища, забезпечити відповідність ресурсного використання стратегічним завданням підприємства, мінімізувати ризики та запобігти втратам. Отже, ефективне управління ресурсним потенціалом є передумовою не лише стабільного функціонування підприємства, а й його довгострокового розвитку.

Управління ресурсним потенціалом, як складова загальної системи управління підприємством, є інтегрованим процесом, що об'єднує взаємопов'язані елементи в єдину цілісну структуру. Аналіз свідчить, що воно виступає важливим фактором раціонального використання ресурсів і забезпечення ефективності економічної діяльності підприємства. Рівень результативності значною мірою залежить від якості управління ресурсним потенціалом, що передбачає аналіз поточного стану, прогнозування розвитку та вибір оптимальних напрямів використання ресурсів [26].

Аналіз підходів до категорії управління ресурсним потенціалом (таблиця 1.2) дозволяє трактувати його як системний і цілеспрямований процес планування, організації, контролю та оптимізації формування, використання і відтворення ресурсів підприємства з метою забезпечення його ефективного функціонування, сталого розвитку та досягнення стратегічних і тактичних цілей.

Таблиця 1.2 Підходи до визначення «управління ресурсним потенціалом»

Автор(и)	Підхід	Особливості
Швиданенко Г. О. [53]	Системний процес оптимізації обсягу, структури та ефективності використання ресурсів	Інтеграція в стратегічне управління підприємством
Харченко Ю. А. [56]	Організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності	Адаптивність до змін зовнішнього середовища
Кобцов Н. В., Тюленєва Ю. В. [21]	Галузевий підхід до управління ресурсами в кондитерській промисловості	Орієнтація на інновації та зміну споживчого попиту
Причепа І. В., Ляшок К. Р. [44]	Комплексне управління ресурсами для стабільного функціонування підприємства	Акцент на оцінці, формуванні та підтримці ресурсів
Мазур А. Г., Шаманська О. І. [29]	Елемент стратегічного управління з фокусом на оцінці та оновленні ресурсів	Забезпечення підвищення ефективності підприємства
Коренков О. В. [26]	Стратегічне управління ресурсами для забезпечення розвитку підприємства	Системність, гнучкість, інноваційна орієнтація
Буняк Н. М., Тимошук О. В. [4]	Управління як засіб стабілізації підприємства в умовах кризи	Перерозподіл ресурсів для зменшення втрат
Лаврук О. С. [27]	Управління на основі принципів цільової спрямованості та збалансованості	Поєднання ресурсів з результатами діяльності

Джерело: Побудовано автором

Формування ефективної системи управління ресурсним потенціалом підприємства є важливою умовою його стабільного функціонування та стратегічного розвитку. Така система відображає здатність суб'єкта господарювання упорядковувати процеси формування, раціонального використання й відтворення ресурсів на рівні, що забезпечує досягнення визначених цілей та безперервність господарської діяльності [33; 10].

Як і будь-якій економічній системі, системі управління ресурсним потенціалом властиві специфічні риси, зокрема: структурність, яка передбачає взаємозв'язок елементів; динамічність, що проявляється у зміні станів відповідно до зовнішніх і внутрішніх впливів; складність, обумовлена багатокomпонентністю; адаптивність, яка забезпечує здатність реагувати на

зміни; та пропорційність, що забезпечує збалансованість між елементами [57; 50].

Будь-яка система управління функціонує на основі поділу на дві взаємопов'язані підсистеми: керуючу (суб'єкт управління) та керовану (об'єкт управління). Суб'єкт управління представлений адміністрацією підприємства, яка визначає загальну стратегію управління ресурсами, формулює цілі, функції, принципи та методи впливу [9]. Об'єктом управління є сукупність ресурсів підприємства, що включає джерела їх формування, кількісні та якісні характеристики, вартісну оцінку, механізми збереження й ефективного використання. Усі ці елементи взаємодіють у межах цілісної системи та впливають один на одного, формуючи внутрішню логіку управлінських процесів [49 ; 19].

Для глибшого розуміння системи управління ресурсним потенціалом підприємства необхідно детально розглянути її ключові складові, що утворюють основу організаційно-економічного механізму управління. Цей механізм відіграє важливу роль у забезпеченні цілеспрямованого впливу на внутрішні й зовнішні чинники, які визначають результати функціонування об'єкта управління, а також зумовлюють його динаміку та можливість переходу між різними станами.

До базових елементів механізму управління належать: мета, завдання, принципи, функції та методи управління. Саме ці компоненти формують логічну й функціональну структуру управлінського процесу, яка забезпечує ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства в умовах ринкової нестабільності та конкуренції (рис.1.2).



Рисунок 1.2. Система управління ресурсним потенціалом підприємства
Джерело: [4]

Загалом, формулювання цілей управління ресурсним потенціалом має бути тісно пов'язане зі стратегічними орієнтирами та тактичними завданнями конкретного суб'єкта господарювання. Тобто, управлінська мета повинна відображати узгодженість довгострокових пріоритетів розвитку з оперативними діями підприємства, що спрямовані на досягнення максимальної результативності використання наявних ресурсів.

Як зазначають Буняк Н.М., Тимощук О.В. «...завдання у сфері управління ресурсним потенціалом підприємства можна об'єднати в три групи: формування, використання та відтворення ресурсів у відповідності до потреб виробничого процесу та запитів споживачів. Водночас формування ресурсного потенціалу підприємства охоплює: розробку стратегії формування ресурсного потенціалу у відповідності до виробничої програми та пріоритетів розвитку підприємства; визначення оптимальної структури ресурсного

потенціалу; обґрунтування джерел формування ресурсного потенціалу та механізмів налагодження партнерських відносин із постачальниками ресурсів; нагромадження, комбінування, розподіл та перерозподіл матеріальних, людських, фінансових та інформаційних ресурсів» [4, с.31].

В економічній літературі виділяють ряд функцій управління виробничими ресурсами (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 - Функції управління ресурсним потенціалом

Функція	Зміст	Приклади
Планування	Визначення цілей і завдань використання ресурсів, обґрунтування потреби в ресурсах, формування планів їх залучення та розподілу.	Розрахунок потреб у матеріальних і трудових ресурсах
Організація	Створення умов і структур для реалізації планів: розподіл обов'язків, ресурсів, відповідальності між підрозділами.	Формування виробничих підрозділів відповідно до обсягів ресурсного забезпечення.
Мотивація	Стимулювання персоналу до ефективного використання ресурсів підприємства.	Запровадження бонусної системи за економію паливно-енергетичних ресурсів.
Контроль	Моніторинг фактичного використання ресурсів, виявлення відхилень і причин неефективного використання.	Проведення аудиту ресурсів та виявлення перевитрат на окремих ділянках.
Регулювання	Оперативне втручання у виробничі процеси для усунення виявлених відхилень, коригування планів, рішень та дій.	Зміна постачальника сировини у зв'язку з підвищенням цін або затримками поставок.
Координація	Забезпечення узгодженості дій усіх структур підприємства при використанні ресурсів.	Організація спільної роботи економічного та технічного відділів щодо енергозбереження.

Джерело: Побудовано автором на основі [53]

Управління виробничими ресурсами ґрунтується на системі основоположних принципів, серед яких можна виокремити: цілеспрямованість, плановість, компетентність, дисципліну, стимулювання та ієрархічність [30].

Принцип цілеспрямованості полягає у формулюванні чітких і досяжних цілей для підприємства та його структурних підрозділів. Його основою є

програмно-цільовий підхід до управління, який передбачає узгодження поставлених завдань із необхідними ресурсами. Особливу увагу при цьому слід приділяти слабким ланкам, що можуть перешкоджати досягненню цілей.

Принцип плановості також є складовою програмно-цільового управління і вимагає розробки та реалізації програм дій. Його реалізація включає нормування умов праці, розподіл завдань, координацію дій виконавців, проведення інструктажу, а також організацію обліку та контролю за виконанням запланованих заходів. Цей принцип формує плановий характер управлінської системи загалом.

Принцип компетентності означає наявність у керівника знань про об'єкт управління або здатність до адекватного сприйняття експертних консультацій при ухваленні рішень. Він тісно пов'язаний із функціональним розподілом праці.

Принцип стимулювання передбачає мотивацію працівників до ефективної трудової діяльності через систему матеріальних і моральних стимулів. Матеріальна мотивація ґрунтується на особистій зацікавленості у результатах праці, а моральна — на задоволенні духовних потреб: належності, причетності, успіху тощо.

Принцип ієрархічності вказує на вертикальний поділ управлінських функцій, що відображається у створенні рівнів управління та підпорядкованості. Він має вирішальне значення при формуванні організаційної структури управління, побудові управлінського апарату та розстановці кадрів.

Зазначені принципи створюють концептуальну основу для застосування ефективних методів управління виробничими ресурсами, що базуються на науково обґрунтованих підходах.

Управління виробничими ресурсами здійснюється шляхом використання системи методів, кожен з яких являє собою спосіб впливу на трудовий колектив або окремого працівника з метою досягнення поставлених цілей та координації їх дій у процесі виробничої діяльності.

У теорії та практиці управління зазвичай виокремлюють три основні групи методів: адміністративні, економічні та соціально-психологічні [35].

Адміністративні методи базуються на принципах дисципліни, підпорядкування та організаційного впливу, передбачаючи безпосередню дію з боку керівництва в межах ієрархічної структури управління. Їх основою є правові норми, інструкції, накази, розпорядження, а також організаційні регламенти, які регулюють порядок діяльності працівників. Основні мотиви, на які спираються ці методи, включають усвідомлення обов'язку, внутрішню дисципліну, прагнення працювати в організації, а також сформовану культуру праці. Головним завданням адміністративних методів є створення стабільного правового середовища для функціонування підприємства, забезпечення захисту інтересів та дотримання прав.

Економічні методи управління ґрунтуються на дії економічних стимулів і спрямовані на матеріальну зацікавленість працівників та колективу в цілому. На макрорівні це реалізується через інструменти державної політики, зокрема: податкову систему, фінансово-кредитні механізми, регулювання заробітної плати, формування цін. У межах підприємств, особливо в аграрному секторі, ці методи включають застосування економічних нормативів, систем матеріального стимулювання, преміювання, участь працівників у розподілі прибутку або частки в капіталі.

Соціально-психологічні методи управління орієнтовані на формування внутрішньої мотивації працівників через моральні стимули та психологічний вплив. Їхнє завдання полягає в тому, щоб перетворити зовнішні управлінські вказівки у внутрішньо прийняті цілі та обов'язки. Такі методи активізують особисту зацікавленість працівників, формують корпоративну культуру, зміцнюють командну взаємодію та забезпечують гармонізацію між індивідуальними й колективними цілями.

1.3. Методичні підходи до оцінки ресурсного потенціалу підприємства

Оцінка ресурсного потенціалу підприємства є важливим етапом в системі управління, оскільки вона дозволяє виявити наявні можливості, обґрунтувати стратегічні рішення та сформувати ефективну політику управління ресурсами. У науковій літературі виокремлюють кілька методичних підходів до такої оцінки.

Одним з найпоширеніших є ресурсний (факторний) підхід до оцінки ресурсного потенціалу підприємства, що є одним із базових у системі методичних підходів до оцінки ресурсного потенціалу підприємства. Його суть полягає у виокремленому аналізі кожного виду ресурсів, які формують потенціал підприємства: трудових, матеріальних, технічних, фінансових, інформаційних та ін. Цей підхід ґрунтується на ідеї, що ефективність діяльності підприємства визначається рівнем забезпеченості та результативністю використання окремих ресурсів, а також на виявленні «вузьких місць» у ресурсній структурі.

Згідно з цим підходом, ресурсний потенціал оцінюється через систему показників забезпеченості, ефективності, інтенсивності та якості ресурсів, що дозволяє виявити реальні резерви зростання продуктивності. Зокрема, застосовуються показники фондоозброєності, матеріаловіддачі, продуктивності праці, оборотності активів тощо.

Як зазначає Г.О. Швиданенко у колективній монографії, управління ресурсами повинно базуватися на оцінці їх наявності, відповідності потребам підприємства та ефективності залучення у виробничий процес. Автор підкреслює, що ресурсний підхід дозволяє виявити рівень потенціалу підприємства з погляду обсягів і якісних характеристик його ресурсної бази [53 с. 102–105].

А.Г. Мазур і О.І. Шаманська також наголошують, що ресурсний підхід забезпечує можливість порівняння поточного стану забезпечення ресурсами з

нормативними або стратегічно бажаними рівнями. Вони зазначають, що факторний підхід є ефективним для виявлення внутрішніх резервів розвитку та оптимізації ресурсної структури підприємства [29 с. 58–60].

Функціональний підхід ґрунтується на розумінні ресурсного потенціалу підприємства як системи, яка забезпечує виконання певних функцій у межах господарської діяльності, зокрема виробничої, інноваційної, фінансової, логістичної, збутової тощо. Основна ідея підходу полягає в тому, що оцінювання потенціалу повинно проводитись через аналіз функцій, які реалізуються з використанням наявних ресурсів, а також через оцінку ефективності реалізації цих функцій.

На відміну від ресурсного підходу, який акцентує увагу на кількісних та якісних характеристиках ресурсів, функціональний підхід дозволяє оцінити ресурсний потенціал з точки зору його спроможності забезпечити виконання ключових функцій підприємства на достатньому рівні. Такий підхід передбачає:

- визначення переліку основних функцій підприємства;
- встановлення вимог до ресурсного забезпечення кожної функції;
- оцінку фактичного стану виконання функцій у розрізі наявних ресурсів;
- виявлення дефіцитів або надлишків ресурсів з точки зору функціональних потреб [61].

Причепа І.В. та Ляшок К.Р. наголошують, що функціональний підхід спрямований на встановлення відповідності між можливостями підприємства й вимогами до ефективного виконання ним виробничо-господарських функцій. Вони підкреслюють, що саме функціональна ефективність використання ресурсів повинна бути критерієм оцінки потенціалу підприємства в умовах ринкової нестабільності [44].

Також, як вказують Буняк Н.М. та Тимошук О.В., функціональний підхід дозволяє зосередити увагу не лише на ресурсах як таких, а на механізмах та процесах управління, які забезпечують ефективну реалізацію функцій і сприяють зростанню конкурентоспроможності підприємства [4].

Інтегральний або комплексний підхід передбачає поєднання різних методичних підходів (ресурсного, функціонального, результативного, стратегічного тощо) для отримання всебічної та об'єктивної оцінки ресурсного потенціалу підприємства. У межах цього підходу ресурсний потенціал розглядається як взаємозалежна система матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних та організаційних ресурсів, здатна забезпечити виконання стратегічних і тактичних цілей підприємства.

Основні особливості комплексного підходу:

- системність – враховується взаємозв'язок між усіма видами ресурсів;
- багатокритеріальність – оцінка проводиться за низкою показників: кількісних, якісних, ефективнісних, функціональних;
- орієнтація на результат – інтегральна оцінка враховує здатність підприємства до стійкого розвитку, адаптації, підвищення ефективності діяльності;
- гнучкість – можливість адаптації підходу до специфіки галузі або окремого підприємства.

За словами Мазур А.Г. та Шаманської О.І., комплексний підхід дозволяє узгодити оцінку ресурсного потенціалу з умовами стратегічного управління, а також забезпечити всебічний аналіз ресурсної спроможності підприємства за допомогою інтегральних індексів або оцінювальних шкал [29].

Також Кобцов Н.В. та Тюленєва Ю.В. зазначають, що комплексний підхід дозволяє врахувати галузеву специфіку підприємств, поєднуючи кількісну оцінку ресурсів з якісними характеристиками процесів їх використання, що особливо важливо у періоди економічної нестабільності [21].

Вартісний підхід ґрунтується на оцінці ресурсного потенціалу підприємства через грошову вартість наявних ресурсів. Його суть полягає в тому, що всі елементи ресурсного потенціалу – основні засоби, оборотні активи, нематеріальні ресурси, трудові та фінансові ресурси – переводяться у

вартісну (грошову) форму, що дозволяє здійснювати узагальнену кількісну оцінку.

Цей підхід передбачає:

- визначення балансової, відновлювальної або ринкової вартості ресурсів;
- оцінювання вартості ресурсів за їхньою здатністю генерувати прибуток;
- використання фінансово-економічної звітності підприємства для аналізу;
- зіставлення витрат на ресурси з результатами їх використання (економічна ефективність).

Як зазначає Швиданенко Г.О., вартісний підхід дозволяє отримати уніфіковане числове відображення ресурсного потенціалу підприємства, яке є базою для формування стратегічних управлінських рішень [53].

Лаврук О.С. підкреслює, що такий підхід є ключовим у фінансовому плануванні та інвестиційному аналізі, оскільки дає змогу порівнювати ресурсні можливості різних підприємств та галузей за єдиними грошовими критеріями [27].

Вартісний підхід має високу точність при умові наявності достовірної інформації, однак його обмеженням є складність оцінки трудових, організаційних і нематеріальних ресурсів у грошовому еквіваленті.

Рейтинговий підхід передбачає порівняльну оцінку рівня ресурсного потенціалу підприємства на основі певної системи показників, які характеризують його окремі складові. Кожному підприємству надається рейтинговий бал або місце у відповідному ранжуванні, що дозволяє визначити його конкурентоспроможність у галузі чи регіоні.

Цей підхід базується на таких етапах:

1. Вибір системи критеріїв (наприклад, рівень забезпеченості трудовими, матеріальними, фінансовими ресурсами; показники ефективності їх використання);

2. Нормування (стандартизація) показників для забезпечення порівнянності;
3. Присвоєння вагових коефіцієнтів залежно від важливості кожного ресурсу;
4. Агрегування показників у загальний інтегральний бал або побудова рейтингової шкали;
5. Ранжування підприємств за результатами.

Як зазначають Кобцов Н.В. і Тюленєва Ю.В., рейтинговий підхід є ефективним інструментом виявлення сильних і слабких сторін ресурсного потенціалу, що дозволяє орієнтувати управлінські рішення на коригування виявлених дисбалансів [21].

Буняк Н.М. і Тимошук О.В. наголошують, що така оцінка особливо актуальна в умовах нестабільного зовнішнього середовища, коли необхідно оперативно порівнювати підприємства за рівнем ресурсної спроможності та адаптивності [4].

Основна перевага рейтингового підходу — можливість здійснювати бенчмаркінг та виявляти лідера ринку. Основне обмеження — суб'єктивність при виборі показників та встановленні вагових коефіцієнтів, що може вплинути на об'єктивність результатів.

SWOT-аналіз (від англ. *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) є інструментом стратегічного аналізу, що використовується для виявлення внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз. У контексті оцінки ресурсного потенціалу SWOT дозволяє виявити наявні переваги, обмеження ресурсної бази, ризики та перспективи розвитку, пов'язані з використанням ресурсів.

Як зазначає Швиданенко Г.О., SWOT-аналіз сприяє комплексному розумінню стану ресурсного потенціалу підприємства та слугує основою для побудови стратегій управління ресурсами в умовах динамічного середовища [53].

Бенчмаркінг — це методичний підхід до оцінки й удосконалення ресурсного потенціалу підприємства шляхом порівняння з кращими практиками (еталонами) в галузі або поза її межами. Його основна мета — виявити прогалини в ефективності використання ресурсів, визначити напрями підвищення конкурентоспроможності та адаптувати найуспішніші рішення для свого підприємства.

У контексті управління ресурсним потенціалом, бенчмаркінг полягає в: зіставленні кількісних та якісних характеристик власних ресурсів (трудових, матеріальних, фінансових, інформаційних тощо) з аналогічними показниками лідерів ринку; вивченні методів управління, моделей організації праці, технологічних рішень, які дозволяють іншим підприємствам ефективніше використовувати наявні ресурси; впровадженні адаптованих практик на своєму підприємстві з метою досягнення або перевищення еталонних результатів.

Як зазначають Мазур А.Г. та Шаманська О.І., бенчмаркінг забезпечує об'єктивну оцінку рівня використання ресурсного потенціалу, сприяє підвищенню продуктивності та запровадженню передових управлінських практик [29].

Нижче наведено їх систематизований опис методів оцінки ресурсного потенціалу підприємства (таблиця 1.3).

Кожен підхід має свої переваги й обмеження, тому для повноцінної оцінки ресурсного потенціалу доцільно застосовувати комплексний (інтегрований) підхід, який поєднує кілька методик, дозволяючи об'єктивно оцінити як кількісні, так і якісні характеристики ресурсів.

Оцінка ресурсного потенціалу підприємства є ключовим інструментом для забезпечення ефективного управління та стратегічного планування його розвитку. Аналіз наукових підходів дозволив виокремити низку методичних підходів, що мають як теоретичну, так і прикладну цінність. Зокрема, ресурсний (факторний) підхід акцентує увагу на аналізі окремих ресурсів і

факторів виробництва, функціональний – на оцінці ресурсів відповідно до функцій, які вони виконують у виробничо-господарському процесі.

Таблиця 1.3. Методи оцінки ресурсного потенціалу підприємства

Підхід	Сутність	Особливості / Інструменти
Ресурсний (факторний)	Передбачає оцінку підприємства через аналіз окремих видів ресурсів: трудових, матеріальних, фінансових, інформаційних тощо.	Обчислення абсолютних та відносних показників (забезпеченість ресурсами, інтенсивність їх використання, рівень зносу тощо).
Функціональний	Розглядає потенціал з точки зору функцій, які виконують ресурси в межах виробничо-господарської діяльності.	Вивчення ефективності ресурсів у забезпеченні основних бізнес-процесів (виробництво, збут, інновації).
Інтегральний (комплексний)	Базується на об'єднанні оцінок усіх видів ресурсів у єдиний інтегральний показник.	Використання методів зваженого сумування, експертного оцінювання, нормалізації даних.
Вартісний	Ґрунтується на оцінці ресурсного потенціалу у грошовому вимірі.	Визначення балансової вартості ресурсів, розрахунок вартості відтворення, ринкової оцінки, ліквідаційної вартості.
Рейтинговий	Дозволяє зіставити ресурсний потенціал підприємства з аналогами або стандартами.	Побудова рейтингових шкал, визначення позиції підприємства серед конкурентів.
SWOT-аналіз	Дозволяє визначити сильні й слабкі сторони ресурсного потенціалу у контексті зовнішніх можливостей і загроз.	Використовується як інструмент стратегічного аналізу.
Бенчмаркінг	Порівняння ресурсного забезпечення підприємства з лідерами галузі або найкращими практиками.	Оцінка продуктивності, витрат, ефективності використання ресурсів.

Джерело: Побудовано автором

Інтегральний (комплексний) підхід забезпечує системне бачення потенціалу як єдиного цілого, враховуючи взаємозв'язки між ресурсними компонентами, тоді як вартісний підхід дозволяє здійснити кількісну оцінку на основі ринкової вартості та фінансових показників. Рейтинговий підхід дає змогу порівняти підприємства за узагальнюючими критеріями ефективності використання ресурсів. SWOT-аналіз та бенчмаркінг орієнтовані на стратегічну діагностику, порівняння з еталонними практиками та визначення шляхів підвищення конкурентоспроможності.

Загалом, застосування поєднання кількох підходів у процесі оцінки забезпечує комплексність аналізу, об'єктивність висновків та формування обґрунтованих управлінських рішень щодо підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.

Однією з ключових ознак ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства є здійснення оцінки результативності використання наявних ресурсів. Така оцінка передбачає порівняння досягнутого корисного результату з витратами, понесеними на його отримання. При цьому під корисним результатом слід розуміти як економічний ефект у формі прибутку, так і соціальний – у вигляді підвищення якості життя людини [34].

Оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом також відіграє важливу роль у забезпеченні раціонального і повного використання наявних ресурсів. У цьому контексті доцільно враховувати не лише обсяг ресурсів, якими підприємство володіє, а й фактичну ступінь їх залучення у виробничий процес. З огляду на це, система показників для оцінки управління ресурсним потенціалом повинна охоплювати як індикатори кількісного і якісного складу та стану ресурсів, так і показники ефективності їхнього використання [61].

Комплексний підхід до аналізу потребує чіткого розуміння структури ресурсного потенціалу, властивостей його елементів, їх співвідношення та взаємодії в рамках виробничої діяльності. Особливу увагу слід приділяти матеріальним ресурсам, визначенню їхнього значення у загальній системі ресурсного потенціалу та зв'язку з іншими його компонентами.

На основі проведеного аналізу літературних джерел визначено основні показники, що характеризують ефективність управління ресурсним потенціалом підприємства (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Показники оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства

Джерело: Побудовано автором на основі [61]

Таким чином, у процесі оцінювання ресурсного потенціалу його основною характеристикою виступає здатність сприяти досягненню стратегічних і оперативних цілей підприємства. Ця цінність може бути виміряна за допомогою системи кількісних та якісних показників, а також комплексом аналітичних методів, що забезпечують повну й об'єктивну картину стану ресурсного потенціалу як основи конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємства.

Результати такого оцінювання дозволяють не лише ідентифікувати поточний рівень ефективності використання ресурсів, а й виявити динаміку розвитку, визначити масштаби та напрямки необхідних змін, а також ідентифікувати найбільш впливові фактори, що формують ресурсну основу підприємства. На основі аналізу отриманих даних з'являється можливість формувати реалістичні прогнози, розробляти плани оптимізації процесів формування, використання та відтворення ресурсного потенціалу.

Отже, формування ресурсного потенціалу є внутрішньою прерогативою кожного підприємства, що забезпечує йому можливість закріплювати індивідуальні характеристики, відповідати специфіці господарської діяльності та визначати власну траєкторію стратегічного розвитку. Саме завдяки автономному управлінню ресурсним потенціалом підприємство може адаптуватися до змін зовнішнього середовища, формувати конкурентні переваги та досягати сталого зростання. У цьому контексті ключовим завданням стає своєчасне та обґрунтоване оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом, яке слугує основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «АЙСБЕРГ»

РОЗДІЛЬНЯНСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Організаційно-економічні та природно-кліматичні передумови ефективного використання ресурсного потенціалу

У сучасних умовах господарювання ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства є необхідною умовою забезпечення його стабільного функціонування, підвищення конкурентоспроможності та реалізації стратегічних цілей. При цьому важливу роль відіграють організаційні та економічні передумови, які визначають рівень адаптивності підприємства до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, спроможність раціонально формувати, розподіляти й використовувати наявні ресурси.

Формування таких передумов передбачає створення належної управлінської структури, вдосконалення інформаційного забезпечення, мотиваційного механізму та фінансової стабільності підприємства. Саме поєднання організаційних чинників (структура управління, кадровий потенціал, внутрішня координація) та економічних (фінансові ресурси, ринкова кон'юнктура, державна підтримка) забезпечує основу для прийняття ефективних рішень щодо управління ресурсним потенціалом.

У цьому контексті важливо проаналізувати сукупність основних організаційних та економічних чинників, які створюють передумови для підвищення результативності використання ресурсів підприємства та закладають основу для його сталого розвитку.

ТОВ «Айсберг» — товариство з обмеженою відповідальністю, зареєстроване 1 квітня 2004 року, код ЄДРПОУ 32506353. Керівником підприємства є Вячеслав Володимирович Кравцов. Юридична адреса

підприємства: Одеська область, Великомихайлівський (Роздільнянський) район, с. Гребеники, вул. Міщенка, 26.

Основний напрям — вирощування зернових, бобових і олійних культур, зокрема пшениці, кукурудзи, ячменю, соняшнику.

Підприємство обробляє близько 1 367 га орних земель у межах с. Гребеники Роздільнянського району.

ТОВ «Айсберг» здійснює свою господарську діяльність на території Роздільнянського району, який розташований у центральній частині Одеської області, в межах центрально-степової агрогрунтової провінції. Район має вигідне економіко-географічне положення: його адміністративний центр — місто Роздільна — знаходиться на відстані 75 км від м. Одеси та має пряме сполучення з ним через залізничну гілку. Додаткову транспортну перевагу створює автомагістраль Київ – Одеса, яка проходить уздовж східної межі району, що сприяє логістичній доступності підприємств до ринків збуту.

У межах району функціонують підприємства переробної промисловості — елеватор, пекарні, винзавод, що формує сприятливе виробничо-інфраструктурне середовище для розвитку сільськогосподарських товаровиробників. Сусідство з іншими аграрними суб'єктами, визначає характер регіональної конкуренції та співпраці.

Клімат Роздільнянського району є помірно континентальним, що забезпечує високий рівень теплозабезпеченості вирощування культур. Середньорічна температура повітря становить 8,9 °С, а сума активних температур упродовж вегетаційного періоду варіюється в межах 2500–3000 °С, що цілком відповідає агровимогам пізньостиглих сортів кукурудзи, соняшнику, винограду та інших теплолюбних культур. Весна в регіоні настає рано: перехід через 0 °С зазвичай фіксується на початку березня, а досягнення позначки в 10 °С — у другій половині квітня.

Водночас район характеризується посушливістю клімату: середньорічна сума опадів становить 446 мм, при цьому спостерігається їхня нерівномірність упродовж року. Це створює потребу в ефективному водозабезпеченні

агровиробництва, а отже, формує вимоги до ефективного управління природно-кліматичними ресурсами, передусім — ґрунтово-водними.

Ґрунтовий покрив має добру агрохімічну характеристику, однак зазнає впливу сезонних температурних коливань: узимку температура поверхневого шару ґрунту знижується до 0–1 °С, улітку ж може сягати 43 °С, що вимагає технологічно обґрунтованих рішень у системі обробітку ґрунту та управління його вологоутриманням.

Кліматичні умови осені — теплі та сталі — сприятливі для проведення збиральних робіт і сівби озимих культур, що позитивно впливає на формування виробничого циклу підприємства. Разом з тим обмежена вологість, короткий період активної вегетації та потенційні ризики літньої посухи потребують гнучкого та ефективного управління ресурсним потенціалом, насамперед — технічними, фінансовими та інформаційними ресурсами, що забезпечують адаптивність виробничої стратегії підприємства до природних умов.

Отже, комплекс природно-географічних, інфраструктурних та кліматичних умов Роздільнянського району формує як ресурсну базу, так і обмеження для ефективного використання ресурсного потенціалу ТОВ «Айсберг». Рациональне управління цим потенціалом повинне враховувати просторову логістику, кліматичні ризики, сезонні фактори та наявну виробничу інфраструктуру регіону.

Ефективне управління ресурсним потенціалом підприємства неможливе без належної правової регламентації, що визначає загальні засади функціонування суб'єктів господарювання, порядок формування та використання ресурсів, а також основи державної політики у сфері аграрного виробництва. Відповідно, діяльність підприємств аграрної сфери, зокрема ТОВ «Айсберг», базується на системі законодавчих та нормативних актів, які регулюють правовідносини у сфері земельних, трудових, фінансових, матеріальних, інформаційних та інших видів ресурсів. Нижче представлено

перелік основних нормативно-правових документів, що мають визначальний вплив на управління ресурсним потенціалом підприємства (табл.2.1).

Таблиця 2.1 – Перелік та зміст основних законодавчих та нормативних актів, що регламентують діяльність ТОВ «Айсберг»

Назва документа	Короткий опис застосування
Конституція України [25]	Основний закон держави, визначає правові основи діяльності підприємств
Цивільний кодекс України [59]	Регулює цивільно-правові відносини, зокрема договірні відносини
Господарський кодекс України [8]	Визначає правила ведення господарської діяльності
Закон України «Про господарські товариства» [15]	Регулює створення, діяльність і припинення ТОВ
Податковий кодекс України [42]	Регулює питання оподаткування підприємств
Закон України «Про земельні відносини» [16]	Регулює використання та обіг земель сільськогосподарського призначення
Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» [17]	Визначає екологічні вимоги до діяльності підприємств
Закон України «Про охорону праці» [18]	Встановлює вимоги до безпеки праці на підприємстві
Державні санітарні норми і правила [12]	Регулюють санітарні вимоги для виробництва та працівників
Правила пожежної безпеки [43]	Визначають заходи пожежної безпеки на підприємстві
Накази Міністерства аграрної політики України [38]	Регулюють специфічні аграрні питання, технології, стандарти
Державні стандарти (ДСТУ) [13]	Визначають вимоги до якості продукції та процесів

Джерело: Побудовано автором

Аналіз національного законодавства свідчить про наявність цілісної системи правових актів, які створюють нормативне підґрунтя для управління ресурсним потенціалом підприємства. Законодавчі норми охоплюють ключові напрями діяльності аграрних підприємств – від формування земельного банку до ведення фінансового обліку та регулювання трудових відносин. Проте ефективне застосування цих норм на практиці потребує належної інституційної підтримки, адаптації до сучасних умов господарювання та оновлення відповідно до європейських стандартів. Саме правове забезпечення

виступає важливою передумовою для підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємств аграрної сфери.

Конкурентне середовище, в якому функціонує ТОВ «Айсберг», формується під впливом як внутрішньогалузевих, так і регіональних факторів. Основу цього середовища складають агропідприємства Роздільнянського району та прилеглих територій, які спеціалізуються на вирощуванні аналогічних сільськогосподарських культур та здійснюють діяльність у схожих природно-кліматичних умовах.

Ці підприємства мають доступ до схожих земельних ресурсів, виробничої інфраструктури та працюють у єдиному інституційно-правовому полі, що створює умови прямої конкуренції за ринки збуту, трудові ресурси, технічні засоби та інвестиції.

Особливістю конкурентного середовища аграрної галузі району є:

- обмеженість трудових ресурсів. В умовах депопуляції сільських територій спостерігається конкуренція за кваліфіковану робочу силу, що спонукає підприємства до підвищення рівня оплати праці, запровадження соціальних гарантій та мотиваційних програм;

- конкуренція за доступ до землі у зв'язку із завершенням мораторію на продаж земель сільськогосподарського призначення і активізацією боротьби за оренду найродючіших ділянок;

- технологічна конкуренція. У сучасних умовах зростає значення інновацій у технологіях обробки ґрунту, посіву, зрошення, збирання врожаю тощо. Підприємства, які впроваджують сучасні агротехнології та цифрові інструменти управління, отримують конкурентну перевагу;

- доступ до інфраструктури переробки і зберігання. Наявність власних чи партнерських елеваторів, зерносховищ та логістичних каналів є важливим фактором зниження собівартості продукції та оптимізації ланцюгів поставок.

Значну роль у формуванні конкурентного потенціалу відіграють державна підтримка, можливості участі в кооперації, репутація на ринку та

наявність сталих контрактів із покупцями продукції, зокрема великими агропереробними підприємствами.

Таким чином, конкурентне середовище ТОВ «Айсберг» є насиченим і динамічним, що зумовлює необхідність стратегічного підходу до управління його ресурсним потенціалом. Підвищення конкурентоспроможності можливе лише за умови ефективної реалізації управлінських рішень, спрямованих на нарощення виробничих потужностей, оптимізацію використання ресурсів і запровадження інновацій у всі складові агровиробництва.

Для оцінки масштабів діяльності та динаміки розвитку підприємства доцільно проаналізувати основні кількісні та вартісні показники, які характеризують розміри господарства. У таблиці 2.2 наведено показники, що відображають площу сільськогосподарських угідь, чисельність персоналу, обсяги виробництва, вартість капіталу та забезпеченість основними засобами ТОВ «Айсберг» за 2022–2024 роки.

Таблиця 2.2 Розміри ТОВ «Айсберг»

Показники	2 022 р.	2 023 р.	2 024 р.	2024 р. до 2022 р.	
				(+;-)	%
Площа сільськогосподарських угідь, га	1155	1319,0	1367,0	212	118,4
з них рілля	1155	1319,0	1367,0	212	118,4
Кількість працівників, зайнятих в с.-г. вир-ві, чол.	11	9	8	-3	72,7
Вартість валової продукції в постійних цінах 2016 р., тис.грн.	10653,5	15461,0	14167,1	3514	133,0
Середньорічна вартість авансового капіталу, тис. грн.	30783,9	30882,9	33040,8	2257	107,3
Середньорічна вартість власного капіталу, тис.грн.	28832,1	28779,4	31850,5	3018	110,5
Середньорічна первісна вартість основних засобів, тис.грн.	29282,1	17393,6	18914,1	-10368	64,6
в т.ч. на 100 га с/г угідь, тис.грн.	2535,2	1318,7	1383,6	-1152	54,6
на 1-го середньорічного працівника, тис.грн.	2662,0	1932,6	2364,3	-298	88,8
Приходиться ріллі на 1-го працівника, га	105,0	146,6	170,9	66	162,7

Джерело: Розраховано автором на основі звітності підприємства

Аналіз даних таблиці 2.2 свідчить про зростання масштабів діяльності ТОВ «Айсберг» упродовж 2022–2024 років. Зокрема, площа сільськогосподарських угідь збільшилася на 212 га, або на 18,4 %, що є свідченням активного розширення земельного банку підприємства. Одночасно із цим спостерігається скорочення чисельності працівників на 3 особи, або на 27,3 %, що вказує на тенденцію до інтенсифікації виробництва та підвищення продуктивності праці.

Вартість валової продукції у постійних цінах зросла на 33 %, а авансовий і власний капітал – відповідно на 7,3 % та 10,5 %, що свідчить про посилення фінансової спроможності підприємства. Водночас насторожує зниження середньорічної первісної вартості основних засобів як в абсолютному вимірі (на 10,4 млн грн), так і в розрахунку на 100 га угідь та одного працівника, що є наслідком фізичного і морального зношення технічних засобів та їх вибуття без належного оновлення.

Суттєве зростання показника ріллі на одного працівника (на 62,7 %) підтверджує підвищення навантаження на персонал і, відповідно, вимоги до ефективнішого використання трудових ресурсів. Загалом результати свідчать про розширення потенціалу підприємства, хоча вимагають додаткової уваги до оновлення технічної бази для підтримки стабільного зростання та ефективного управління ресурсами.

Для комплексної оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «Айсберг» доцільно проаналізувати обсяги виробництва основних видів сільськогосподарської продукції. У таблиці 2.3 наведено динаміку валового збору окремих культур у натуральному вираженні (центнери) за 2022–2024 роки.

Дані таблиці 2.3 відображають результативність функціонування підприємства в галузі рослинництва, зміни в структурі посівних площ і вплив управлінських рішень на виробничу діяльність.

Таблиця 2.3 - Виробництво основних видів продукції, ц

Показники	2 022 р.	2 023 р.	2 024 р.	2024 р. до 2022 р., %
зернові та зернобобові	24670,0	29997,0	28050,0	113,7
пшениця озима	14900,0	19250,0	19080,0	128,1
кукурудза на зерно	3980,0	1475,0	1900,0	47,7
ячмінь озимий	4870,0	7590,0	5630,0	115,6
горох	920,0	1700,0	1440,0	156,5
соняшник	3487,5	3752,6	4590,0	131,6
ріпак озимий	0,0	3144,8	1650,0	x

Джерело: Розраховано автором на основі звітності підприємства

Аналіз даних свідчить про позитивну динаміку обсягів виробництва зернових та зернобобових культур у 2024 році порівняно з 2022 роком — зростання склало 13,7 %. Найбільш суттєве збільшення показано по озимій пшениці — на 28,1 %, що може свідчити про пріоритетність цієї культури в господарстві, покращення технологій її вирощування або сприятливі агрокліматичні умови.

Разом із тим, спостерігається істотне скорочення виробництва кукурудзи на зерно (менше ніж половина від рівня 2022 року), що може бути наслідком зменшення посівних площ, агротехнічних складнощів або економічної нерентабельності цієї культури в умовах господарства. Значне зростання врожаю гороху (на 56,5 %) та соняшнику (на 31,6 %) свідчить про активне освоєння альтернативних культур і прагнення до диверсифікації виробництва.

Окремо варто відзначити початок вирощування ріпаку озимого, якого не було в 2022 році, що свідчить про адаптацію підприємства до ринкових умов та зміни аграрної стратегії. Загалом динаміка обсягів виробництва свідчить про ефективне використання земельних, технічних та трудових ресурсів, хоча певні зміни потребують додаткового аналізу з метою підвищення рентабельності окремих напрямів рослинництва.

Отже, аналіз передумов функціонування ТОВ «Айсберг» Роздільнянського району Одеської області засвідчив наявність сприятливих факторів для розвитку сільськогосподарського виробництва. Зокрема, вигідне географічне положення, наявність транспортної інфраструктури, помірно-континентальний клімат із високим рівнем забезпеченості теплом, тривалим безморозним періодом і достатнім рівнем сонячного випромінювання створюють належні умови для вирощування широкого спектра сільськогосподарських культур, зокрема теплолюбних.

Організаційна структура підприємства, забезпеченість основними фондами та земельними ресурсами, а також адаптивність до змін у зовнішньому середовищі формують надійну основу для раціонального використання та відтворення ресурсного потенціалу. Разом із цим, виявлено і певні обмеження, пов'язані з посушливістю клімату та нерівномірністю розподілу опадів, що потребує впровадження сучасних технологій ресурсозбереження та підвищення стійкості агровиробництва.

Загалом, наявні організаційні та природні чинники створюють передумови для забезпечення сталого розвитку підприємства за умови ефективного управління наявними ресурсами, їх стратегічного планування та адаптації до змін довкілля.

2.2. Аналіз ресурсного забезпечення підприємства

Ресурсне забезпечення є фундаментальною складовою господарської діяльності будь-якого підприємства, що визначає його виробничі можливості, рівень конкурентоспроможності та перспективи розвитку. Ефективне управління ресурсним потенціалом передбачає не лише наявність відповідної кількості ресурсів, але й їх раціональне використання з урахуванням якісних характеристик, економічної доцільності та стратегічних пріоритетів.

Комплексний аналіз стану ресурсного забезпечення ТОВ «Айсберг» дозволяє виявити динаміку змін, виявити вузькі місця та резерви підвищення ефективності використання наявного потенціалу. Результати аналізу слугуватимуть підґрунтям для подальшого обґрунтування напрямів удосконалення управління ресурсами на підприємстві.

Раціональна структура посівних площ є важливою умовою підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва. Оптимальний розподіл сільськогосподарських культур дозволяє не лише забезпечити стабільний урожай, а й ефективно використовувати наявні земельні ресурси, техніку та трудовий потенціал підприємства. Аналіз складу та структури посівних площ у ТОВ «Айсберг» за 2022–2024 роки (табл. 2.4) дає змогу оцінити динаміку змін у культурному складі, виявити пріоритетні напрями рослинництва та виявити тенденції до диверсифікації або спеціалізації господарства.

Таблиця 2.4 - Склад та структура посівних площ в ТОВ «Айсберг»

Види продукції	2022 р.		2023 р.		2024 р.		За 2022-2024 роки в середньому	
	га	%	га	%	га	%	га	%
Зернові та зернобобові	890,00	77,06	905,00	68,61	888,00	64,96	894,33	69,85
пшениця озима	500,00	43,29	550,00	41,70	550,00	40,23	533,33	41,66
кукурудза на зерно	150,00	12,99	75,00	5,69	102,00	7,46	109,00	8,51
ячмінь озимий	200,00	17,32	230,00	17,44	176,00	12,87	202,00	15,78
горох	40,00	3,46	50,00	3,79	60,00	4,39	50,00	3,91
Соняшник	250,00	21,65	269,00	20,39	353,00	25,82	290,67	22,70
Ріпак озимий	0,00	0,00	130,00	9,86	126,00	9,22	85,33	6,66
Багаторічні та однорічні трави, усього	15,00	1,30	15,00	1,14	0,00	0,00	10,00	0,78
Всього посівів	1155,00	100,00	1319,00	100,00	1367,00	100,00	1280,33	100,00

Джерело: Розраховано автором на основі звітності підприємства

Аналіз даних таблиці 2.4 показує, що в структурі посівних площ ТОВ «Айсберг» переважають зернові та зернобобові культури, частка яких у 2024 році становила 64,96 %, що є зниженням порівняно з 2022 роком (77,06 %).

Найбільшу питому вагу серед них займає озима пшениця- 41,66 % у середньому за три роки (рис.2.1). Зросла частка посівів соняшнику — з 21,65 % у 2022 році до 25,82 % у 2024 році, що свідчить про орієнтацію підприємства на прибуткові технічні культури. Також з 2023 року у структурі з'явився ріпак озимий, який у 2024 році зайняв 9,22 % площ. Загалом структура посівів свідчить про адаптацію до ринкових умов та прагнення до підвищення рентабельності виробництва.

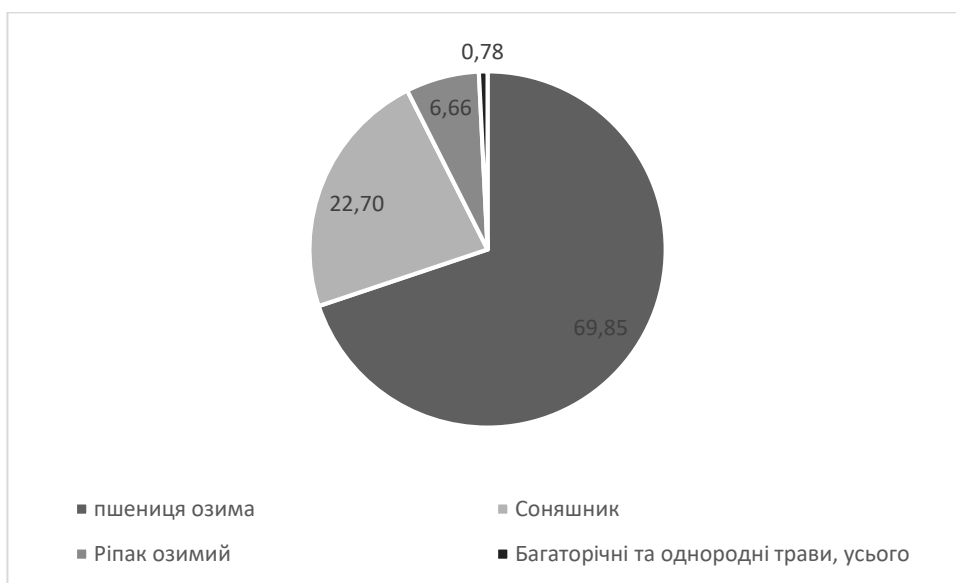


Рисунок 2.1 - Склад та структура посівних площ за 2022-2024 рік, %

Джерело: Побудовано автором

Забезпеченість підприємства основними та оборотними засобами є важливим чинником, що визначає його виробничий потенціал та здатність до ефективного функціонування. Від рівня капіталозабезпеченості та капіталоозброєності залежить якість технічного оснащення, рівень механізації виробництва, швидкість обороту ресурсів та загальна продуктивність праці. Наведена таблиця 2.5 відображає динаміку зміни середньорічної вартості основних виробничих засобів і оборотного капіталу в ТОВ «Айсберг» за 2022–2024 роки та дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів у контексті управління ресурсним потенціалом.

Таблиця 2.5 Забезпеченість основними і оборотними засобами

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	2024 р. у % до 2022 р.
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис.грн	29282,1	17393,6	18914,1	64,6
Середньорічна вартість оборотного капіталу, тис.грн	14549,0	14110,6	16926,7	116,3
Припадає оборотних засобів на 1000 грн. основних, грн.	496,9	811,2	894,9	180,1
Капіталозабезпеченість, тис. грн.	25,4	13,2	13,8	54,6
Капіталоозброєність, т.грн.	2662,0	1932,6	2364,3	88,8

Джерело: Розраховано автором

У 2024 році порівняно з 2022 роком спостерігається зниження вартості основних виробничих засобів на 35,4 %, що зумовило зменшення капіталозабезпеченості з 25,4 до 13,8 тис. грн. на 1 га сільськогосподарських угідь. Водночас середньорічна вартість оборотного капіталу зросла на 16,3 %, що сприяло покращенню співвідношення між оборотними та основними засобами: з 496,9 грн до 894,9 грн на 1000 грн основних засобів. Це свідчить про тенденцію до переорієнтації підприємства на більш гнучке управління ресурсами за рахунок підвищення частки обігових коштів. Зниження капіталоозброєності праці (з 2662,0 тис. грн до 2364,3 тис. грн) може негативно вплинути на продуктивність, однак загальна структура забезпечення свідчить про пристосування підприємства до поточних економічних умов із фокусом на оборотність ресурсів.

Оборотні активи є важливою складовою ресурсного потенціалу підприємства, що забезпечує його поточну платоспроможність, оперативність фінансово-господарської діяльності та безперервність виробничого процесу. Їх структура та обсяг дозволяють оцінити рівень матеріально-технічного забезпечення, фінансову стійкість та ефективність використання оборотного капіталу. У таблиці 2.6 наведено динаміку вартості та структури оборотних активів ТОВ «Айсберг» за 2022–2024 роки, що дає змогу проаналізувати зміни

у складі поточних активів підприємства та виявити основні тенденції їх трансформації.

Таблиця 2.6 - Вартість та структура оборотних активів

Показники	2 022 р.		2023р.		2024р.		2024р. (+;-) до 2022р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Запаси	13032,3	92,1	12375,4	87,9	18514,6	93,6	5482,3	1,5
готова продукція	6928,6	49,0	5407,2	38,4	7572,1	38,3	643,5	10,7
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	0,0	0,0	1090,7	7,8	558,8	2,8	558,8	2,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками:								
з бюджетом	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	37,4	0,3	0,0	0,0	0,0	0,0	-37,4	-0,3
Гроші та їх еквіваленти	1078,0	7,6	607,3	4,3	706,5	3,6	-371,5	-4,0
Всього оборотних активів	14147,7	100,0	14073,4	100,0	19779,9	100,0	5632,2	0,0

Джерело: Розраховано автором на основі звітності підприємства

Протягом 2022–2024 років загальна вартість оборотних активів ТОВ «Айсберг» зросла на 5632,2 тис. грн, або на 39,8 %. Основним чинником цього зростання стало збільшення запасів на 5482,3 тис. грн (на 42,1 %), частка яких у структурі оборотних активів у 2024 році склала 93,6 %, що свідчить про концентрацію коштів у матеріальних ресурсах. Водночас спостерігається зменшення грошових коштів та їх еквівалентів з 1078,0 тис. грн до 706,5 тис. грн, що може свідчити про підвищення оборотності активів або зростання витрат на забезпечення поточної діяльності. Зменшення питомої ваги грошових коштів і готової продукції у структурі активів свідчить про зниження ліквідності підприємства, хоча загальне зростання оборотного капіталу відображає підвищення масштабів господарської діяльності. Формування дебіторської заборгованості у 2023–2024 роках, зокрема за

продукцію, свідчить про активізацію розрахунків із контрагентами, що потребує подальшого контролю для запобігання ризикам неплатежів.

Трудові ресурси є невід’ємною складовою ресурсного потенціалу підприємства та одним з основних факторів забезпечення ефективного функціонування аграрного виробництва. Аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами дозволяє оцінити рівень трудоємності виробничих процесів, ступінь механізації та продуктивність праці (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - Забезпеченість трудовими ресурсами

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	2024р. у % до 2022 р.
Середньорічна кількість працівників, зайнятих в сільськогосподарському виробництві, осіб	11	9	8	72,7
Забезпеченість працівниками на 100 га, осіб:				
сільськогосподарських угідь	0,95	0,68	0,59	61,4
ріллі	0,95	0,68	0,59	61,4
Припадає на 1 працівника, зайнятого в сільськогосподарському виробництві, га:				
сільськогосподарських угідь	105,0	146,6	170,9	162,7
ріллі	105,0	146,6	170,9	162,7

Джерело: Розраховано автором на основі звітності підприємства

Упродовж періоду, що аналізується в ТОВ «Айсберг» відбулося скорочення чисельності працівників: з 11 осіб у 2022 році до 8 у 2024 році, що становить 72,7 % від рівня базового року. Водночас спостерігається зростання навантаження на одного працівника, про що свідчить збільшення площі сільськогосподарських угідь у розрахунку на одного працівника з 105,0 га до 170,9 га, або на 62,7 %.

Це вказує на підвищення рівня механізації та автоматизації виробничих процесів, але й на потенційні ризики перевантаження персоналу та погіршення якості виконання сільськогосподарських робіт. Показник забезпеченості трудовими ресурсами на 100 га сільгоспугідь знизився з 0,95 до 0,59 осіб, що також свідчить про тенденцію до інтенсифікації виробничої діяльності з

одночасним зменшенням трудових затрат. Ці зміни потребують подальшого аналізу щодо впливу на ефективність виробництва та соціальні умови праці.

Аналіз ресурсного забезпечення ТОВ «Айсберг» засвідчив наявність позитивної динаміки у розвитку виробничої бази підприємства, проте з певними структурними диспропорціями. Зокрема, спостерігається стабільне зростання площі сільськогосподарських угідь та обсягів валової продукції, що є свідченням підвищення виробничого потенціалу господарства. Разом із тим, зменшення чисельності працівників при зростанні площ оброблюваних земель зумовлює збільшення навантаження на одного працівника, що може мати як позитивні наслідки у вигляді зростання продуктивності праці, так і виклики, пов'язані з якістю виконання робіт та кадровим навантаженням.

Оцінка структури та динаміки основних і оборотних засобів свідчить про зменшення вартості основного капіталу, що потребує оновлення матеріально-технічної бази. Водночас спостерігається приріст оборотних активів, особливо запасів, що може бути наслідком ефективнішого управління оборотними ресурсами. Також підприємство демонструє помірне зростання фінансової забезпеченості, але зберігаються ризики, пов'язані з дисбалансом між окремими елементами ресурсного потенціалу.

Отже, загалом ресурсне забезпечення ТОВ «Айсберг» є достатнім для підтримання основних виробничих процесів, однак ефективність використання ресурсів потребує подальшої оптимізації. Особливої уваги заслуговує модернізація основних засобів, збереження балансу між трудовими, матеріальними й фінансовими ресурсами та підвищення ефективності управління ними в умовах сучасного аграрного середовища.

2.3. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу

Раціональне та ефективне використання ресурсного потенціалу є основою сталого функціонування та розвитку сільськогосподарського підприємства в умовах ринкової економіки. Ефективність управління ресурсами визначає конкурентоспроможність господарства, його здатність до відтворення, адаптації до зовнішніх змін і досягнення стратегічних цілей. У цьому контексті важливим етапом є оцінювання ефективності використання наявних ресурсів, що дає змогу виявити резерви зростання, слабкі місця та сформулювати обґрунтовані управлінські рішення.

У даному підрозділі проаналізовано показники, які характеризують ефективність використання основних складових ресурсного потенціалу ТОВ «Айсберг», зокрема трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Також оцінено результативність діяльності підприємства через призму співвідношення між витратами на ресурси та досягнутими результатами, що дозволяє сформулювати об'єктивну картину рівня ресурсозабезпечення й ефективності його реалізації у виробничо-господарській практиці.

Одним із ключових показників ефективного використання ресурсного потенціалу сільськогосподарського підприємства є урожайність культур, що безпосередньо відображає рівень продуктивності земельних, трудових і матеріальних ресурсів.

Таблиця 2.8 - Урожайність основних видів культур, ц з 1 га

Види продукції	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
пшениця озима	29,8	27,1	35,0	117,4
кукурудза на зерно	26,5	53,1	14,5	54,5
ячмінь озимий	24,4	21,2	43,1	177,1
горох	23,0	18,4	28,3	123,2
соняшник	14,0	13,0	0,0	x

Джерело: Розраховано автором на основі звітності підприємства

Таблиця 2.8 демонструє динаміку урожайності основних сільськогосподарських культур у ТОВ «Айсберг» протягом 2022–2024 років,

що дозволяє здійснити порівняльний аналіз змін за цей період та оцінити результативність управлінських рішень щодо ресурсного забезпечення.

Аналіз даних таблиці 2.8 свідчить про неоднорідну динаміку урожайності культур у ТОВ «Айсберг». Так, найбільш позитивні зміни зафіксовано у виробництві ячменю озимого та гороху — їх урожайність у 2024 році зросла на 77,1% і 23,2% відповідно порівняно з 2022 роком. Значне зростання показника також спостерігається по пшениці озимій (+17,4%). Водночас урожайність кукурудзи суттєво знизилась — на 45,5%, що свідчить про наявність зовнішніх або внутрішніх факторів, які негативно вплинули на її продуктивність. Відсутність даних щодо урожайності соняшника у 2024 році унеможливорює оцінку ефективності його вирощування за останній рік. Загалом отримані результати підкреслюють потребу у диференційованому підході до управління посівними площами та агротехнологіями для забезпечення стабільного зростання урожайності.

Важливим фактором забезпечення безперебійного виробничого процесу та досягнення високих фінансово-економічних результатів підприємства є ефективне управління оборотними активами. Для оцінки рівня використання оборотних активів в ТОВ «Айсберг» Роздільнянського району Одеської області проведено розрахунок основних показників ефективності їх обігу за період 2022–2024 років. Дані таблиці 2.9 відображають динаміку таких показників, як коефіцієнти оборотності, період обігу, рівень рентабельності та зміни в структурі оборотних активів.

Аналіз ефективності використання оборотних активів у ТОВ «Айсберг» свідчить про позитивну динаміку ключових показників у 2024 році порівняно з 2022 роком. Так, чистий дохід від реалізації зріс на 8892,1 тис. грн, що супроводжувалося підвищенням коефіцієнта оборотності оборотних активів з 0,3 до 0,4. Спостерігається зростання рентабельності оборотних активів у 6,5 раза, що свідчить про покращення ефективності їх використання. Зменшення періоду обігу оборотних активів на 263,8 днів свідчить про пришвидшення обертання ресурсів, що є позитивною тенденцією. Отже, підприємство

демонструє зростання ефективності управління оборотними активами, що забезпечує стабільність його фінансового стану та конкурентні переваги на ринку.

Таблиця 2.9 - Показники ефективності використання оборотних активів

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., +,-
Сума обороту (чистий дохід від реалізації), тис.грн.	17799,3	22765,5	26691,4	8892,1
Середньорічна сума оборотних активів, тис.грн.	14549,0	14110,6	16926,7	2377,7
Середньорічна сума запасів, тис.грн.	12846,6	12703,9	15445,0	2598,4
Середньорічна сума дебіторської заборгованості, тис.грн.	0,0	545,4	824,8	824,8
Середньорічна сума грошових коштів, тис.грн.	596,8	842,7	656,9	60,2
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,3	0,4	0,4	0,1
Коефіцієнт оборотності запасів	1,4	1,8	1,7	0,3
Коефіцієнт оборотності грошових коштів	29,8	27,0	40,6	10,8
Період обороту оборотних активів, днів	1177,0	892,5	913,2	-263,8
Період обороту запасів, днів	259,8	200,9	208,3	-51,5
Період обороту грошових коштів, днів	12,1	13,3	8,9	-3,2
Рівень рентабельності оборотних активів, %	6,6	8,3	42,6	36,0

Джерело: Розраховано автором на основі звітності підприємства

Оцінка рівня використання виробничого потенціалу є важливим інструментом для аналізу ефективності функціонування підприємства. У таблиці 2.10 представлено основні показники, що характеризують ступінь залучення та ефективність використання земельних угідь, основних і оборотних засобів, а також трудових ресурсів ТОВ «Айсберг» Роздільнянського району Одеської області у 2022–2024 роках. Розрахунок цих показників дозволяє виявити сильні та слабкі сторони у використанні наявного потенціалу та сформулювати рекомендації щодо його вдосконалення.

Таблиця 2.10 - Рівень використання виробничого потенціалу

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
<i>Рівень використання земельних угідь</i>				
Одержано на 100 га с.-г. угідь, тис.грн.:				
валової продукції	1541,06	1726,0	1952,6	126,7
- чистого доходу (виручки) від реалізації	18349,6	14011,9	19243,8	104,9
-чистого прибутку (збитку)	83,1	88,6	527,3	634,3
<i>Рівень використання основних засобів виробництва</i>				
Капіталовіддача, грн.	0,61	1,31	1,4	232,2
Капіталоємкість, грн.	1,65	0,76	0,7	43,1
<i>Рівень використання оборотних засобів виробництва</i>				
Коефіцієнт обороту оборотних засобів виробництва	1,2	1,6	1,6	128,9
Тривалість обороту, днів	294,3	223,1	228,3	77,6
Вироблено валової продукції на середньорічного робітника, тис.грн.	1618,1	2529,5	3336,4	206,2
Отримано чистого доходу на середньорічного робітника, тис.грн.	19267,1	20535,2	32882,8	170,7
чистого прибутку	87,3	129,9	901,0	1032,2

Джерело: Розраховано автором на основі звітності підприємства

Результати аналізу свідчать про суттєве покращення рівня використання виробничого потенціалу підприємства у 2024 році порівняно з 2022 роком. Зокрема, рівень валової продукції на 100 га сільськогосподарських угідь зріс на 26,7%, а чистий прибуток на одиницю площі – більш ніж у 6 разів. Значно зросла капіталовіддача (з 0,61 грн до 1,4 грн), що свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів. Капіталоємність при цьому знизилась до 0,7 грн, що також є позитивним фактором.

Крім того, підприємство демонструє стабільно високий рівень використання оборотних засобів – коефіцієнт обігу зріс до 1,6, а тривалість обороту скоротилася до 228,3 днів. Продуктивність праці також зросла: обсяг валової продукції на одного працівника зріс у 2,1 рази, а чистого прибутку – у понад 10 разів. Це свідчить про значний прогрес в управлінні ресурсним потенціалом та посилення економічної результативності діяльності підприємства.

Таблиця 2.11 містить результативні показники, що відображають кінцеві результати діяльності та рівень ефективності господарювання ТОВ «Айсберг» за 2022–2024 роки. Оцінка динаміки валової продукції, доходів, витрат, прибутковості та рентабельності дає змогу комплексно оцінити фінансово-економічний стан підприємства та виявити тенденції його розвитку.

Таблиця 2.11 - Показники кінцевих результатів діяльності та ефективності господарювання

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
Вартість валової продукції в постійних цінах 2016 р., тис.грн.	10653,5	15461,0	14167,1	133,0
в т.ч. на 1 працівника	968,5	1717,9	1770,9	182,8
Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн.	17799,3	22765,5	26691,4	150,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	14551,1	20356,4	18326,1	125,9
Прибуток (збиток) від реалізації всього по господарству, тис. грн.	3248,2	2409,1	8365,3	257,5
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	960,2	1169,0	7207,9	750,7
Рівень рентабельності виробничої діяльності, %	22,3	11,8	45,6	23,3
Рівень рентабельності всієї діяльності, %	6,6	5,7	39,3	32,7

Джерело: Розраховано автором на основі звітності підприємства

У період з 2022 по 2024 рік ТОВ «Айсберг» демонструє суттєве зростання основних фінансових показників. Вартість валової продукції у постійних цінах зросла на 33%, а чистий дохід – на 50%, що свідчить про зростання обсягів виробництва та поліпшення реалізаційної спроможності. Найбільш показовим є зростання чистого прибутку — у 7,5 раза, що зумовило підвищення рентабельності всієї діяльності з 6,6% до 39,3%.

Рівень прибутку від реалізації також значно зріс — у 2,6 раза, а рентабельність виробничої діяльності сягнула 45,6%, що є свідченням ефективного управління витратами та ресурсами. Продуктивність праці, виміряна у вартості валової продукції на одного працівника, зросла майже

вдвічі, що також підтверджує зростання ефективності господарювання. Отже, підприємство успішно нарощує результативність своєї діяльності, покращуючи всі ключові економічні показники.

У процесі ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства важливу роль відіграє керівний склад, до обов'язків якого належить планування, організація, контроль та аналіз використання ресурсів. В ТОВ «Айсберг» Роздільнянського району Одеської області керівні функції розподілені між директором, економістом та бухгалтером, кожен із яких виконує визначені завдання у межах своєї компетенції. Злагоджена робота цих посадових осіб забезпечує раціональне використання ресурсного потенціалу та сприяє підвищенню економічної ефективності господарства.

Таблиця 2.12 - Функціональні обов'язки керівників ТОВ «Айсберг» у сфері управління ресурсним потенціалом

Посада	Управлінські функції
Директор	Загальне стратегічне управління ресурсним потенціалом підприємства. Прийняття рішень щодо розподілу, використання та нарощування матеріальних, трудових, фінансових ресурсів. Контроль за реалізацією планів ефективного використання ресурсів. Визначення пріоритетів інвестування в розвиток потенціалу підприємства.
Економіст	Аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. Розробка економічного обґрунтування щодо залучення додаткових ресурсів. Планування витрат і оптимізація структури витрат за видами ресурсів. Оцінка економічної доцільності інновацій у сфері ресурсозабезпечення.
Бухгалтер	Облік і контроль за використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Формування звітності про витрати та ефективність їх використання. Забезпечення відповідності облікових операцій законодавчим нормам. Підготовка інформації для аналізу ефективності управління ресурсами.

Джерело: Побудовано автором на основі штатного розкладу і посадових інструкцій підприємства

Таким чином, функціональний розподіл обов'язків між директором, економістом і бухгалтером у ТОВ «Айсберг» дозволяє забезпечити комплексний підхід до управління ресурсним потенціалом. Завдяки взаємодії між ними підприємство має змогу ефективно використовувати наявні ресурси, оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі,

формувати резерви для розвитку та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «Айсберг» засвідчила наявність позитивних тенденцій у динаміці більшості показників, що свідчить про підвищення результативності господарської діяльності підприємства. Зокрема, зростання показників валової продукції, чистого доходу та прибутку на одиницю ресурсів (землі, капіталу, праці) вказує на раціональне використання наявного потенціалу. Спостерігається покращення оборотності активів, підвищення рівня рентабельності, зростання продуктивності праці.

Разом із тим, певні структурні диспропорції, зокрема скорочення чисельності працівників та зниження вартості основних засобів, потребують уваги з боку керівництва. Для забезпечення сталого розвитку підприємства доцільно вдосконалити систему управління ресурсами, збалансувати використання трудових і технічних ресурсів та підвищити ефективність інвестиційної діяльності. Загалом проведений аналіз доводить, що управління ресурсним потенціалом у ТОВ «Айсберг» має позитивні результати, проте потребує подальшого вдосконалення з урахуванням внутрішніх резервів і зовнішніх викликів.

У другому розділі було проведено комплексний аналіз ресурсного потенціалу ТОВ «Айсберг», що включав оцінку організаційно-економічних та природно-кліматичних передумов господарювання, характеристику обсягів і структури ресурсного забезпечення, а також визначення ефективності використання наявних ресурсів.

Результати аналізу свідчать про позитивну динаміку розвитку підприємства: зростає площа сільськогосподарських угідь, валова продукція, обсяг реалізації та прибутковість. Особливо ефективно використовуються земельні ресурси, що підтверджується високими показниками урожайності та валової продукції на 100 га. Зростання рентабельності виробництва та

поліпшення оборотності активів свідчать про ефективне управління оборотними ресурсами.

Разом з тим, виявлено певні проблемні аспекти, зокрема зниження чисельності працівників і зменшення вартості основних засобів, що може обмежувати можливості підприємства щодо подальшої інтенсифікації виробництва.

Узагальнюючи, можна зазначити, що ресурсний потенціал ТОВ «Айсберг» використовується в цілому ефективно, проте подальший розвиток підприємства має ґрунтуватися на комплексному вдосконаленні управлінських підходів, інвестуванні в оновлення технічної бази та підвищенні трудового потенціалу. Це дозволить зміцнити конкурентні позиції господарства та забезпечити його стабільне функціонування в майбутньому.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «АЙСБЕРГ» РОЗДІЛЬНЯНСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1. Удосконалення механізму управління виробничими ресурсами

У сучасних умовах господарювання ефективно управління виробничими ресурсами є ключовим фактором забезпечення стабільного розвитку аграрного підприємства. Від злагодженості та обґрунтованості дій у сфері управління матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами безпосередньо залежить конкурентоспроможність підприємства, його фінансова стійкість і здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Результати аналізу ресурсного потенціалу ТОВ «Айсберг» свідчать про наявність певних резервів у підвищенні ефективності використання виробничих ресурсів, зокрема в напрямку оновлення основних засобів, оптимізації трудових ресурсів та удосконалення структури посівних площ. Удосконалення механізму управління передбачає системний підхід до планування, організації, контролю та мотивації, а також впровадження інноваційних управлінських практик.

Роль виробничих ресурсів принципово важлива не тільки тому, що без них суб'єкт не досягне стратегічної мети. Ресурси – це потенціал організації. Їх стратегічне значення полягає, по-перше, в можливостях розробляти оптимальну для суб'єкта стратегію (джерело формування), по-друге, в принципово можливій дії на зовнішнє середовище організації (характер використання), по-третє, в специфічно стратегічній постановці мети суб'єкта (напрями дії).

Механізм управління – це засіб вирішення суперечностей явища чи процесу, послідовна реалізація дій, яка базується на основоположних

принципах, цільовій орієнтації, функціональній діяльності з використанням відповідних їй методів управління та спрямуванні на досягнення мети.

Механізм управління виробничими ресурсами – це сукупність принципів, методів, засобів та можливостей управління земельними, матеріальними, нематеріальними, фінансовими ресурсами з метою досягнення поточних та стратегічних цілей підприємства, підвищення його конкурентоспроможності, обсягу виробництва продукції, отримання максимального кінцевого результату діяльності та забезпечення сталого функціонування та розвитку підприємства.

Для підвищення ефективності управління виробничими ресурсами в ТОВ «Айсберг» першочерговим завданням є модернізація організаційної структури управління підприємством відповідно до сучасних ринкових вимог. Управлінська структура має бути гнучкою, адаптивною та здатною оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Необхідність змін обумовлюється як кількісними, так і якісними трансформаціями у виробництві, що потребують відповідного відображення в управлінській системі. Без її адаптації до нових умов функціонування виникає невідповідність між техніко-технологічною базою підприємства та застарілими управлінськими підходами, що призводить до зниження ефективності господарювання.

У процесі вдосконалення управлінської структури доцільно використовувати такі інструменти, як експертне оцінювання, організаційне моделювання, методи формалізації та структуризації управлінських цілей.

Основні напрями удосконалення передбачають:

- приведення структури у відповідність до стратегічних цілей підприємства та досягнення оптимального балансу між централізацією та децентралізацією управлінських функцій;
- розширення самостійності трудових колективів та створення умов для ефективного самоуправління;

- оптимізацію чисельності управлінського апарату з урахуванням норм керованості;
- зміцнення принципу єдиноначальності, підвищення відповідальності за результати діяльності на всіх рівнях управління, а також забезпечення стійкості та надійності управлінської системи в умовах динамічного середовища.

При удосконаленні організаційної структури управління ТОВ «Айсберг» (рис. 3.1) необхідно в першу чергу створити службу матеріально-технічного забезпечення та збуту, тобто передбачити та ввести посаду менеджера з матеріально-технічного забезпечення та збуту. Головним завданням менеджера з матеріально-технічного забезпечення підприємства є своєчасне і оптимальне забезпечення виробництва необхідними ресурсами відповідної комплектності і якості.

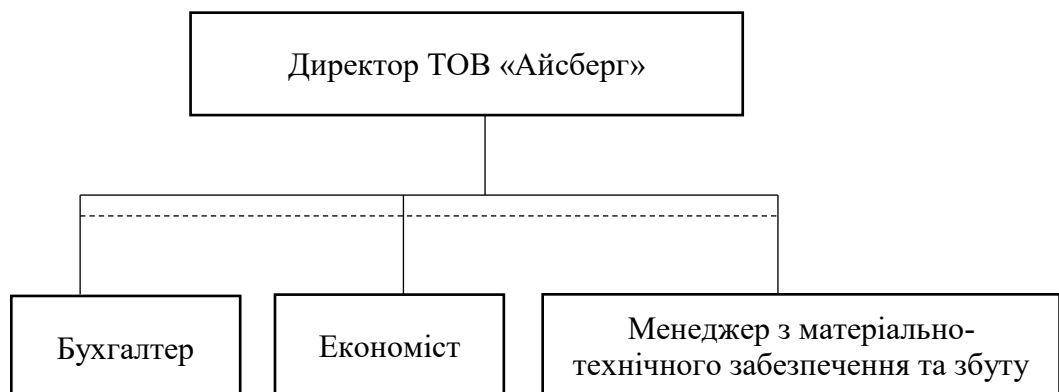


Рисунок 3.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Айсберг» (проект)

Джерело: Побудовано автором

Вирішуючи завдання забезпечення та збуту, головний спеціаліст служби матеріально-технічного забезпечення повинен вивчати і враховувати попит і пропозиції на всі необхідні підприємству матеріальні ресурси, рівень і зміна цін на них і на послуги посередницьких організацій, вибирати найбільш економічну форму руху товарів, оптимізувати запаси, знижувати транспортно-заготівельні і складські витрати. Також він повинен вивчити внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства, а також ринок окремих товарів;

спрогнозувати і визначити потреби всіх видів ресурсів, матеріалів і встановити їх ліміт; укласти з постачальниками договори на поставку продукції та її отримання; забезпечити бригади, робочих необхідними матеріальними ресурсами; контролювати за розходом матеріальних ресурсів на виробництві тощо.

Отже, якщо ввести до складу підприємства службу матеріально-технічного забезпечення це дасть змогу більш ефективно забезпечувати виробництво усіма необхідними ресурсами: матеріалами, сировиною тощо.

Аналіз використання виробничих ресурсів, проведений у другому розділі, засвідчує наявність окремих елементів ресурсного потенціалу, які потребують оптимізації та оновлення. Зокрема, земельні ресурси вимагають покращення їхньої якості шляхом систематичного внесення органічних добрив. Водночас доцільно проводити регулярне оновлення насіннєвого матеріалу з урахуванням агрокліматичних умов регіону, віддаючи перевагу високопродуктивним сортам сільськогосподарських культур (наприклад, озима пшениця — Одеська 267, Пошана, Веста; ячмінь — Вакула, Гетьман, Трудівник, Росава; соняшник — Алісон, Роднік, Аранго тощо).

Крім того, підприємству варто впровадити сучасні європейські технології вирощування сільськогосподарських культур, зокрема інтенсивну систему обробітку. Цей підхід передбачає використання загущеного посіву, поетапного внесення високих норм азотних добрив (до N250), інтенсивних заходів захисту посівів від бур'янів, хвороб і шкідників, а також ефективну боротьбу з виляганням рослин. У господарських умовах така технологія дає змогу досягати врожайності озимої пшениці до 100 ц/га в сівозміні та не менше 60 ц/га в умовах монокультури.

Ключовою особливістю інтенсивної технології є чітке та своєчасне виконання всіх агротехнічних операцій, точне дотримання норм і термінів внесення добрив і засобів захисту рослин. Досягти цього можливо за допомогою оперативного біологічного моніторингу стану посівів, впровадження постійної технологічної колії, використання сучасної

високоточної техніки та належного її технічного обслуговування й налаштування.

Аналіз, проведений у попередньому розділі, свідчить про наявність гострої проблеми дефіциту висококваліфікованих кадрів у ТОВ «Обрій-МТС-Роздільна». Зменшення чисельності працівників у 2023 році спричинило зниження рівня трудового забезпечення, що є особливо критичним за умов значної площі сільськогосподарських угідь. У зв'язку з цим підприємство змушене залучати додаткову робочу силу у формі сезонного найму. Для вирішення цієї проблеми необхідно розробити ефективну систему матеріального стимулювання, яка дозволить залучити та утримати кваліфікованих працівників як виробничого, так і управлінського персоналу.

У цьому контексті особливої уваги потребує створення умов, що мотивують працівників до підвищення продуктивності праці. Поточна система оплати праці не забезпечує достатнього рівня задоволення потреб персоналу, що знижує рівень залученості та ефективності. З метою поліпшення ситуації доцільно не лише вдосконалити матеріальне стимулювання, але й запровадити моральні форми заохочення: покращення умов праці та відпочинку, розвиток соціального забезпечення, підвищення престижу праці тощо. Зокрема, варто перейти від прямої відрядної форми оплати до відрядно-прогресивної, що сприятиме підвищенню мотивації до продуктивнішої праці.

Важливим аспектом ефективного використання трудових ресурсів є їх тісна взаємодія з основними засобами. Як показав аналіз, підприємство має обмежене технічне забезпечення: наявний парк машин є застарілим. Проте цього недостатньо для повного забезпечення виробничих потреб. Особливо критичною є відсутність зернозбиральних комбайнів, що унеможливорює своєчасне збирання врожаю в період жнив.

З огляду на зазначене, підприємству необхідно у найкоротші строки інвестувати в оновлення машинно-тракторного парку, включно з придбанням зернозбиральним комбайном, вантажним автотранспортом та спеціалізованої

техніки для проведення агротехнологічних операцій. При цьому важливо обґрунтовано обрати оптимальний інструмент фінансування закупівель – між банківським кредитуванням і лізинговими механізмами.

Кожен із цих інструментів має як свої недоліки, так і переваги. Проте, як видно з таблиці 3.1, лізинг дещо «лідидує» на відміну від кредитування за зазначеними критеріями.

Таблиця 3.1- Загальна характеристика критеріїв лізингу та банківського кредиту на агротехніку

Критерії порівняння	Лізинг	Банківський кредит
Вартість послуги для клієнта	Нижча, оскільки лізингодавець зазнає менших втрат, а також існує можливість отримання знижок від постачальників.	Вища, оскільки в ціну закладено вартість послуг із оцінки майна, держмити, нотаріальні послуги, неможливість страхування витрат.
Нотаріальне оформлення	Не обов'язкове.	Обов'язкове (1% від вартості договору).
Хто несе ризики власності?	Лізингова компанія. Вимоги третіх осіб та податкова застава на предмет лізингу не можливі, оскільки власником предмета лізингу до кінця дії його терміну є лізингова компанія.	Клієнт. Незалежно від обтяження заставою, на придбане в кредит обладнання може бути покладене податкове вилучення або податкова застава.
Процедура передачі обладнання у власність та зняття обтяжень за обладнання, якщо клієнт бажає отримати предмет лізингу у власність	Простий перехід права власності після сплати всіх необхідних лізингових платежів за актом приймання-передачі. Така передача майна законодавством прирівнюється до купівлі-продажу.	Після повного погашення кредиту клієнт отримує дозвіл банку на зняття застави, після чого нотаріус робить відповідний запис у державному реєстрі обтяжень рухомого і нерухомого майна.
Графік платежів	У клієнта є можливість самостійно скласти графік лізингових платежів з врахуванням особливостей свого бізнесу.	Зазвичай тільки сумами, які зменшуються пропорційно погашеній заборгованості.
Вимоги по обслуговуванню в банку	Відсутні.	Як правило, існує обов'язкова вимога відкриття поточних рахунків та переведення частини оборотів у банк.

Джерело: Побудовано автором

Говорячи про лізинг, треба відзначити, що в Україні склалася значна система державної фінансової підтримки потенційних покупців аграрної

техніки за низкою різних держаних програм, часткова компенсація вартості складної сільськогосподарської техніки вітчизняного виробництва та забезпечення основними фондами сільгоспвиробників на умовах фінансового лізингу.

Отже, врахувавши вище зазначене, лізинг має все-таки більше переваг ніж банківський кредит, тому для досліджуваного підприємства саме лізинг як інструмент купівля техніки буде найактуальнішою можливістю отримати такі необхідні технічні засоби, що підвищить продуктивність праці та врожаї і дасть змогу вийти на новий рівень свого функціонування.

3.2. Обґрунтування вибору стратегічних напрямків розвитку як основи підвищення ефективності використання виробничих ресурсів

У сучасних умовах господарювання стратегічне управління виступає ключовим інструментом забезпечення ефективного використання виробничих ресурсів підприємства. Особливо це актуально для аграрних підприємств, таких як ТОВ «Айсберг», які функціонують в умовах високої нестабільності зовнішнього середовища, зміни кліматичних умов, коливань на аграрному ринку та конкуренції. Раціональне управління ресурсним потенціалом неможливе без чітко визначених стратегічних пріоритетів розвитку, що враховують як внутрішні можливості підприємства, так і зовнішні загрози.

Вибір та реалізація стратегічних напрямів має ґрунтуватися на комплексному аналізі поточного стану виробничих ресурсів, виявленні резервів їх підвищення, а також визначенні оптимальних шляхів підвищення продуктивності та ефективності господарювання. Саме стратегічне бачення дозволяє сформувати довгострокові цілі та конкретизувати механізми їх досягнення через оптимальне поєднання наявного потенціалу з інноваційними підходами.

Таблиця 3.2 - Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Айсберг»

	Сильні сторони Розташування в агрокліматично сприятливій зоні для вирощування с/г культур. Значна площа ріллі, що забезпечує масштабність виробництва. Досвід господарювання та наявність сформованих виробничих процесів. Наявність фінансових ресурсів для підтримання основної діяльності.	Слабкі сторони Обмежена кількість працівників у порівнянні з обсягами угідь. Часткова зношеність та недостатня кількість основних засобів (особливо техніки). Нерівномірна структура посівних площ — низька диверсифікація. Недостатній рівень інновацій у системі управління ресурсами.
Можливості Участь у державних та міжнародних програмах підтримки агросектору. Впровадження інтенсивних технологій вирощування с/г культур. Перехід на систему точного землеробства, використання ІТ у менеджменті. Лізинг сільськогосподарської техніки та фінансова підтримка через кредити.	Запровадити сучасні інтенсивні технології Реалізувати проєкт переходу на точне землеробство Отримати компенсацію за агротехніку, участь у програмах USAID, ЄБРР, ДАР за напрямами розвитку малого агробізнесу Оновити машинно-тракторний парк через програми пільгового фінансового лізингу Впровадити ERP-систему для управління ресурсами, контролю витрат, планування врожаїв та матеріального обліку Увійти в нішеві ринки — запровадити вирощування спельти, гірчиці, нуту або ефіроолійних культур із подальшим переробленням на міні-цехах	Створити програми стажування та партнерства з ОДАУ для залучення молоді на сезонну або постійну роботу Взяти участь у програмі держпідтримки щодо часткової компенсації вартості агротехніки; скористатись фінансовим лізингом Переорієнтувати інвестиції на модернізацію МТП та ІТ-інфраструктури, залучивши кошти з обласних фондів підтримки аграріїв Залучити інвестиції в енергоощадні технології: сонячні панелі для МТП, економічні системи зрошення, паливозберігаючу техніку Приєднатись до цифрових платформ для реалізації агропродукції — Agroxy, Prozorro.Продажі, електронних бірж регіонального рівня

Загрози Воєнні дії в Україні, загроза обстрілів, знищення інфраструктури Зміни кліматичних умов (посухи, зливи тощо). Зростання цін на добрива, паливо, ЗЗР. Втрата ринків збуту через логістичні обмеження. Висока конкуренція з боку агрохолдингів. Законодавча нестабільність у сфері сільського господарства.	Створення страхового резерву обігових коштів і критичних ресурсів; диверсифікація постачальників, налагодження локальних логістичних ланцюгів Інвестувати у вологозберігаючі технології: no-till, drip-іригацію, мульчування; запровадити агромоніторинг Закупівля великих партій ресурсів у міжсезоння за нижчими цінами; налагодження гуртових контрактів із виробниками ЗЗР і ПММ Автоматизація основних виробничих процесів, навчання персоналу на базі внутрішньої програми + залучення молоді через дуальну освіту Оптимізація витрат через управлінський облік, використання податкового планування та електронного документообігу Переорієнтація частини продукції на внутрішній ринок, включаючи виробництво продукції із доданою вартістю (переробка зерна, олії)	Залучення міжнародної допомоги або участь у програмах державної підтримки аграріїв для оновлення техніки (через гранти, лізинг) Впровадження енергоощадних технологій, організація контролю витрат, перегляд логістичних маршрутів Створення системи мотивації та навчання кадрів, налагодження співпраці з аграрними ліцеями/університетами Пошук нових внутрішніх ринків збуту, розробка альтернативних каналів реалізації (кооперація, переробка продукції) Перехід на інтенсивні технології обробітку ґрунту (no-till, strip-till), культивування стійкіших культур Розробка фінансової стратегії з урахуванням валютних ризиків; диверсифікація валютної структури контрактів Удосконалення системи управління підприємством: делегування повноважень, впровадження управлінського обліку та ІТ-рішень
--	---	--

Джерело: Побудовано автором

У результаті проведення стратегічного аналізу підприємства було виявлено, що ТОВ «Айсберг» має достатній потенціал для розвитку, однак функціонує в умовах значного зовнішнього тиску — як з боку ринкового середовища, так і внаслідок воєнних дій в Україні. Внутрішні ресурси підприємства характеризуються нерівномірністю: наявність певних сильних сторін (висока продуктивність, зростання прибутковості, освоєння нових культур) поєднується з істотними слабкими місцями (технічна зношеність, дефіцит кваліфікованих кадрів, низький рівень диверсифікації збуту).

У рамках SWOT -аналізу були сформульовані стратегічні рішення за чотирма напрямками:

SO-стратегія (сильні сторони + можливості): передбачає розширення виробництва шляхом модернізації техніки, освоєння нових ринків збуту та впровадження інноваційних технологій;

– акцент зроблено на використанні кліматичних і ґрунтових переваг, зростанні внутрішнього попиту та залученні держпідтримки.

WO-стратегія (слабкі сторони + можливості): спрямована на мінімізацію внутрішніх проблем підприємства шляхом використання зовнішніх ресурсів, зокрема інвестицій, партнерських програм, аграрних кластерів; передбачено оновлення агротехнологій, створення кадрового резерву та впровадження сучасних форм організації праці.

ST-стратегія (сильні сторони + загрози): спрямована на збереження позицій підприємства в умовах ризиків через використання наявного досвіду, ресурсного потенціалу та адаптивного менеджменту; – зокрема, передбачається активне страхування ризиків, оптимізація витрат, скорочення залежності від імпортних ресурсів.

WT-стратегія (слабкі сторони + загрози) передбачає захисні дії: зниження витрат, посилення контролю, перехід на ресурсозберігаючі технології, формування кадрової політики та розширення технічної бази; особлива увага приділяється подоланню дефіциту техніки та трудових ресурсів, які найбільше обмежують розвиток підприємства.

Стратегія розвитку ТОВ «Айсберг» має базуватися на активному використанні внутрішніх ресурсних переваг (висока частка ріллі, зростання рентабельності, сприятливі кліматичні умови) у поєднанні з зовнішніми можливостями — впровадженням інноваційних технологій, державною підтримкою аграрного сектору, фінансовими інструментами лізингу та програмами цифровізації. Це дозволить підвищити ефективність використання ресурсного потенціалу, зміцнити позиції на ринку та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

ТОВ «Айсберг» повинно зосередитись на ліквідації внутрішніх організаційних та технічних слабкостей за рахунок активного використання зовнішніх ресурсів — державних програм підтримки, інструментів цифровізації, доступу до техніки та освітніх ініціатив. Впровадження нових форм збуту, модернізація управлінських підходів та підвищення кадрового потенціалу дозволить створити основу для стійкого розвитку підприємства.

ТОВ «Айсберг» має вагомий виробничий та фінансовий потенціал, який дозволяє адаптуватися до зовнішніх викликів. Завдяки поєднанню високої рентабельності, продуктивності та ефективності використання основних засобів із сучасними захисними управлінськими стратегіями, підприємство може пом'якшити вплив воєнних ризиків, нестабільного ринку праці, кліматичних коливань і цінової нестабільності. У фокусі мають бути: підвищення технологічного рівня, диверсифікація каналів збуту, енергозбереження та посилення внутрішньої стійкості.

Для подолання загроз зовнішнього середовища за умов наявних внутрішніх обмежень ТОВ «Айсберг» слід реалізовувати захисні стратегічні рішення. Вони мають бути спрямовані на оновлення технічної бази, підвищення професійного рівня персоналу, зменшення енергозалежності, впровадження адаптивного агровиробництва та диверсифікацію ринків збуту. Це дозволить підприємству зберегти стабільність і поступово зміцнити свій ресурсний потенціал у складних умовах функціонування.

Отже, ТОВ «Айсберг» має суттєвий потенціал для підвищення ефективності використання ресурсів, однак успіх залежатиме від здатності підприємства адаптуватися до зовнішніх загроз — особливо воєнних, кліматичних та економічних. Реалізація вказаних стратегічних рішень дозволить забезпечити сталий розвиток господарства, покращити показники ефективності та забезпечити конкурентоспроможність у регіоні.

Удосконалення управління ресурсним потенціалом ТОВ «Айсберг» має ґрунтуватися на комплексному поєднанні стратегічних рішень, адаптованих до внутрішніх можливостей і зовнішніх загроз. Основний акцент доцільно робити на впровадженні інновацій, диверсифікації діяльності, оновленні технічної бази, мотивації персоналу та розвитку багатофункціональної системи управління ресурсами. Такий підхід дозволить підприємству не лише зберегти конкурентоспроможність, але й забезпечити сталий розвиток навіть у складних умовах сучасного аграрного ринку.

3.3. Диверсифікація діяльності як напрямок розвитку ресурсного потенціалу

В умовах зростаючої нестабільності економічного середовища, воєнних ризиків та змін кон'юнктури аграрного ринку диверсифікація діяльності стає ключовим чинником забезпечення стійкості та ефективності функціонування підприємства. Для ТОВ «Айсберг» це означає необхідність не лише раціонально використовувати наявний ресурсний потенціал, а й спрямовувати зусилля на освоєння нових видів діяльності, які дозволяють оптимізувати структуру виробництва, знизити залежність від окремих культур та ринків збуту.

Диверсифікація — це не просто розширення напрямів господарювання, а стратегічний крок, що сприяє підвищенню ефективності використання матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів, формуванню

доданої вартості та покращенню фінансових результатів. Впровадження нових напрямів діяльності дозволяє підприємству реагувати на виклики зовнішнього середовища більш гнучко та зменшувати ризики, пов'язані з сезонністю виробництва, змінами цін, кліматичними факторами тощо.

Таким чином, диверсифікація виступає важливим напрямком розвитку ресурсного потенціалу ТОВ «Айсберг» та формує основу для сталого економічного зростання у середньо- та довгостроковій перспективі.

З метою впровадження стратегії розвитку ТОВ «Айсберг» на основі диверсифікації діяльності пропонуємо впровадження у виробничо-господарську діяльність виробництва високоефективної культури - сої.

Соя є ефективною сільськогосподарською культурою з декількох причин:

1. Високий вміст білка: соя є одним з найбільш білкових культурних рослин. Білок, що міститься в сої, має високу харчову цінність і є цінним джерелом рослинного білка для харчування людей і тварин.

2. Азотфіксація: соя є рослиною, що здатна здійснювати азотфіксацію, тобто вона може прямо з атмосферного азоту забезпечувати собі азот, не потребуючи додаткового азотного добрива. Це сприяє покращенню ґрунту, екологічній стійкості та зменшенню витрат на добрива.

3. Широкий спектр застосувань: соя має багатофункціональне використання. Вона використовується як продукт харчування для виробництва соєвого масла, соєвого молока, соєвого соусу та інших соєвих продуктів. Крім того, соя також використовується у виробництві біопалива, кормів для тварин, фармацевтичних препаратів та в інших промислових галузях.

4. Висока врожайність: соя може досягати високих врожайностей, особливо за умов оптимального вирощування. З високою врожайністю сої можна отримати більше продукції на обмеженій площі, що робить її ефективною культурою з погляду виробництва.

5. Стійкість до стресових умов: Соя має високу стійкість до стресових умов, таких як посуха, тепловий стрес і хвороби. Це дозволяє їй вирощуватися в різних регіонах з різним кліматом і умовами вирощування.

6. Ротаційна культура: Соя може бути використана як частина ротаційної культури, що сприяє збереженню ґрунту, покращенню його структури та зниженню ризику виникнення хвороб та шкідників.

Взагалі, соя є важливою культурою з точки зору світового харчового забезпечення, збереження ґрунту та сталого розвитку. Вона має значний вплив на сільськогосподарську галузь та різноманітні галузі промисловості.

Вагомим інструментом реалізації стратегії в ТОВ «Айсберг» є застосування планування, що дає змогу узгодити процес управління виробництвом в його ринковій орієнтації.

Планування виробництва сої складається з кількох основних етапів. До ключових кроків належать дослідження ринку, визначення потреб споживачів, оцінка виробничих потужностей, формування виробничої програми та організація планування виробничої діяльності. Нижче наведено загальну послідовність дій для розробки плану виробництва сої:

Аналіз ринку: дослідження поточного попиту на сою, виявлення основних конкурентів та їх стратегій, аналіз тенденцій ринку й прогнозування подальшого попиту.

Визначення потреб споживачів: ідентифікація основних ринків збуту сої, вивчення вимог споживачів щодо якості, обсягів та цін на сою та її продукти.

Оцінка виробничих потужностей: розрахунок обсягів виробництва відповідно до ринкового попиту, аналіз наявних ресурсів і їх ефективності, визначення потреб у сировині, робочій силі, обладнанні та інших ресурсах для реалізації плану.

Формування виробничої програми: встановлення графіку виробництва за періодами (місяць, квартал), врахування сезонних особливостей і специфіки

технологічного процесу, визначення планових показників продуктивності та ресурсоспоживання.

Планування виробничої діяльності: розподіл завдань між структурними підрозділами, організація забезпечення ресурсами, координація процесу виробництва і контроль за його виконанням, а також моніторинг ефективності та коригування плану за необхідності.

Даний план слугує основою для розробки конкретної програми виробництва сої, адаптованої до специфіки підприємства та ринкових умов. Важливо систематично збирати та аналізувати інформацію про ринок, підтримувати зв'язок зі споживачами й забезпечувати належний контроль за виробничим процесом для досягнення поставлених цілей.

Забезпечення технікою технологічних операцій при вирощуванні сої включає в себе різноманітні аспекти, які допомагають забезпечити ефективність та продуктивність вирощування. Основні технологічні операції при вирощуванні сої включають підготовку ґрунту, посів, догляд, захист від шкідників та хвороб, збирання врожаю та обробку (Таблиця 3.5).

Таблиця 3.3 – Забезпечення технікою технологічних операцій з вирощування сої в ТОВ «Айсберг»

Найменування технологічних операцій	Одиниці виміру	Обсяг робіт	Склад агрегату	
			трактори	с/г машини
1	2	3	4	5
Основний обробіток ґрунту				
Дискування на гл. 8-10	га	200	Т-150	БДТ-7
Оранка на гл.25-27см.	га	100	МТЗ-80/82	ПЛН-3-35
Ранньовесняний обробіток ґрунту і сівба				
Ранньовесняне боронування	га	200	Т-150	ЗБЗСС-1+СП-18
Навантажування добрив на автомашину	т	20	вручну	
Транспорт.добрив в поле	т	20	ГАЗ-53	
Завантажування добрив в розкидач	т	20	вручну	
Внесен. нітроамофоски,20т	га	100	МТЗ-82	МВД-0,9
Культивація на 6-8 см	га	100	Т-150	2КПС-4
Передпосівний обробіток	га	100	Т-150	Європак-600
Навантаження насіння	т	10	вручну	
Транспорт. насіння до сівалки	т	10	ГАЗ-53	

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4	5
Завант насіння в сівалку.	т	10	вручну	
Сівба	га	100	МТЗ-80/82	Містраль
Догляд за посівами				
Коткування ґрунту	га	100	МТЗ-80/82	С-11+3КВГ-1,4
Транспорт. гербіц. в поле	т	0,4	УАЗ-452	
Транспортування води 3р	т	90	АЦ-3	
Внесення гербіцидів	га	300	МТЗ80/82	ОП 2000
Досходове боронування	га	100	МТЗ80/82	С-11+3ОР-0,7
Всього				
Збирання урожаю				
Збирання урожаю	га	100	Мега-240	
Транспортування урожаю	т	250	КАМАЗ	
Сушіння зерна	т	250	АВМ	(послуги)

Джерело: Розраховано автором

Забезпечення персоналом технологічних операцій вирощування сої включає ряд важливих етапів. Основна мета полягає у залученні кваліфікованих працівників, які здатні ефективно виконувати різноманітні завдання, пов'язані з вирощуванням сої (Табл. 3.4).

Таблиця 3.4 - Забезпечення персоналом технологічних операцій з вирощування сої в ТОВ «Айсберг»

№ п/п	Найменування технологічних операцій	Обслуговуючий персовал						Норма виробітку	Кіль- кість нормо- змін
		трактористи			робітники. ручної праці				
		кількість	розряд	тарифна ставка, грн	кількість	розряд	тарифна ставка, грн		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Основний обробіток ґрунту								
1.	Дискування	1	5	44,2				27,0	7,4
2.	Оранка	1	6	46,5				2,3	43,5
	Всього		0	0,0				0,0	50,9
	Ранньовесняний обробіток ґрунту і сівба								
3.	Ранньовесняне боронування	1	5	44,2				59,1	3,4
4.	Навантажування добрив				2	3	48,5	10,0	2,0
5.	Транспортування добрив	1	2	50,0					1,5
6.	Завантажування добрив в розкидач				2	3	48,5	10,0	2,0
7.	Внесення добрив	1	4	42,3				68,0	1,5
8.	Культивація на 6-8 см	1	5	44,2				29,1	3,4
9.	Передпосівний обробіток	1	5	44,2				21,8	4,6

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8.	Навантаження насіння	0	0	0,0	2	3	48,5	10,0	1,0
9.	Транспортування насіння до сівалки	1	2	20,0					6,8
10.	Завантаження насіння в сівалку.				1	3	48,5		6,8
11.	Сівба	1	5	44,2	2	4	49,5	14,8	6,8
	Всього		0	0,0				0,0	19,3
Догляд за посівами									
12.	Коткування ґрунту	1	3	43,0				30,5	3,3
13.	Транспорт. гербіцидів в поле	1	2	40,0	1		49,1		6,3
14.	Транспортування води	1	4	42,3					6,3
15.	Внесення гербіцидів	1	6	46,5				31,9	9,4
16.	Досходове боронування	1	3	43,0				41,2	2,4
Збирання урожаю									
17.	Збирання урожаю	1	6	46,5				14,0	7,1
18.	Транспортування урожаю	1		42,3				78,4	3,2

Джерело: Розраховано автором

Розрахунок витрат на вирощування сої включає в себе витрати на основний обробіток ґрунту, ранньовесняний обробіток ґрунту і сівбу (Додатки А, Б). Основний обробіток ґрунту включає підготовку ґрунту до вирощування сої, такі як оранка, розпушування, внесення органічних добрив і т.д. Ранньовесняний обробіток ґрунту проводиться навесні для підготовки ґрунту до сівби, і включає розпушування та розорання поверхневого шару ґрунту. Сівба полягає у розсіюванні насіння сої на оброблені ділянки.

Витрати на вирощування сої включають такі складові:

- витрати на паливо і мастило для сільськогосподарської техніки, яка використовується для обробітку ґрунту і сівби;
- витрати на заробітну плату працівників, які займаються основним обробітком ґрунту, ранньовесняним обробітком ґрунту і сівбою;
- витрати на насіння сої;
- витрати на органічні добрива, що вносяться під час основного обробітку ґрунту;

- витрати на добрива, що вносяться перед ранньовесняним обробітком ґрунту;
- витрати на обслуговування техніки.

Для розрахунку загальних витрат на вирощування сої необхідно врахувати всі перелічені складові витрат та їхню вартість. Оскільки ціни можуть коливатися залежно від регіону та поточної ринкової кон'юнктури, слід використовувати актуальні дані для точного визначення вартості.

Прямі витрати на вирощування сої залежать від багатьох чинників, зокрема регіону, розміру господарства, застосовуваних технологій та агротехнічних заходів. До основних складових прямих витрат належать:

Витрати на придбання насіння, що можуть становити суттєву частку прямих витрат. Оскільки господарство не займається виробництвом власного насіння, необхідно закуповувати високоякісні гібриди у спеціалізованих підприємств.

Добрива (азотні, фосфорні, калійні), які забезпечують рослини необхідними поживними речовинами. Вартість добрив залежить від типу ґрунту, потреб культури та рекомендацій з удобрення.

Засоби захисту рослин — пестициди та гербіциди, які використовуються для боротьби зі шкідниками і бур'янами. Витрати на ці хімічні препарати можуть бути значними, особливо при обробці великих площ.

Використання сільськогосподарської техніки (трактори, комбайни, сівалки тощо) необхідне для ефективного ведення виробництва. Витрати слід враховувати не лише на закупівлю, а й на паливо, технічне обслуговування та ремонт.

Економічна ефективність вирощування сільськогосподарських культур визначається різними факторами, такими як вартість виробництва, врожайність, ринкові ціни, витрати на працю, землю, добрива та інші аспекти.

Один з найважливіших показників економічної ефективності вирощування сільськогосподарських культур - це вартість виробництва. Вона включає в себе витрати на насіння, добрива, пестициди, витрати на землю та

інші ресурси. Оптимізація витрат може забезпечити зниження виробничих витрат і підвищення економічної ефективності.

Урожайність також є важливим фактором. Вона визначається як вихід продукції на одиницю посіяної площі. Висока врожайність дозволяє отримати більшу кількість продукції за менші витрати, що позитивно впливає на економічну ефективність.

Ринкові ціни також грають важливу роль. Висока ціна на ринку за результатами вирощування певної культури може збільшити прибуток виробника. Однак, ціни можуть коливатися в залежності від попиту та пропозиції, тому важливо бути свідомим ринкових тенденцій і аналізувати їх вплив на економічну ефективність (Таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 – Економічна ефективність вирощування сої, залежно від рівня урожайності

Показники	Результати за урожайністю сої			
Урожайність, ц/га	30	25	20	15
Ціна, грн/ц	2020	2020	2020	2020
Вартість продукції, грн.	60600	50500	40400	30300
Виробничі витрати, грн.	7340	7340	7340	7340
Прибуток, грн/га	53260	43160	33060	22960
Рентабельність, %	726	588	450	313

Джерело: Розраховано автором

Аналіз розрахунків економічної ефективності вирощування сої (табл. 3.5) показує доцільність впровадження цієї культури у виробничу діяльність ТОВ «Айсберг». Навіть при відносно невисоких показниках урожайності (15–20 ц/га) підприємство може отримувати стабільний прибуток, а рівень рентабельності перевищує 300%. При урожайності 30 ц/га прибуток на 1 га становить понад 53 тис. грн, а рентабельність сягає понад 700%, що свідчить про значний економічний потенціал сої як культури.

Сталі виробничі витрати на гектар, незалежно від урожайності, дозволяють підприємству розраховувати на високі прибутки за умови дотримання сучасних агротехнологій. Це відкриває нові можливості для ТОВ

«Айсберг» у напрямку диверсифікації діяльності, зниження виробничих ризиків та підвищення загальної ефективності використання ресурсного потенціалу.

З огляду на сприятливі кліматичні умови для вирощування сої в Одеській області, наявність земельних ресурсів та можливість поступової адаптації технічного забезпечення під потреби нової культури, впровадження вирощування сої є економічно обґрунтованим стратегічним рішенням для підприємства.

Отже, диверсифікація діяльності є одним із ключових напрямів підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «Айсберг». Запровадження нових видів діяльності, зокрема вирощування високорентабельних культур, таких як соя, дозволяє підприємству не лише підвищити рівень прибутковості, але й мінімізувати ризики, пов'язані зі зміною кон'юнктури ринку чи несприятливими погодними умовами.

Розширення виробничої програми за рахунок нових культур сприяє повнішому та раціональнішому використанню наявних земельних, матеріально-технічних та трудових ресурсів. Крім того, диверсифікація дозволяє оптимізувати сівозміну, поліпшити структуру ґрунтів, а також забезпечити стабільний грошовий потік у різні періоди року.

Таким чином, стратегія диверсифікації виступає ефективним інструментом розвитку підприємства, спрямованим на зміцнення його економічної стійкості, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового зростання в умовах динамічного аграрного ринку.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти управління ресурсним потенціалом аграрного підприємства на прикладі ТОВ «Айсберг» Роздільнянського району Одеської області. Відповідно до поставленої мети були вирішені основні завдання дослідження:

1. Розкрито сутність поняття «ресурсний потенціал» аграрного підприємства, яке охоплює сукупність земельних, трудових, матеріально-технічних, фінансових та інформаційних ресурсів, що використовуються у процесі сільськогосподарського виробництва. Визначено його структуру як багатокomпонентну та динамічну систему.

2. Уточнено економічну природу ресурсного потенціалу та обґрунтовано значення його ефективного використання для забезпечення конкурентоспроможності, підвищення продуктивності й досягнення стійкого розвитку підприємства.

Аналіз підходів до категорії управління ресурсним потенціалом дозволяє трактувати його як системний і цілеспрямований процес планування, організації, контролю та оптимізації формування, використання і відтворення ресурсів підприємства з метою забезпечення його ефективного функціонування, сталого розвитку та досягнення стратегічних і тактичних цілей.

3. Систематизовано методичні підходи до оцінки ресурсного потенціалу, серед яких виокремлено вартісні, натуральні та інтегральні. Зроблено висновки про доцільність комплексного підходу до оцінювання із урахуванням як кількісних, так і якісних характеристик.

4. Важливим кроком стало вивчення організаційно-економічних та природно-кліматичних умов діяльності ТОВ «Айсберг», що визначають потенціал ефективного використання ресурсів підприємства. Установлено, що сприятливі агрокліматичні умови поєднуються з недоліками в організаційній структурі управління та обмеженою трудовою базою.

Організаційна структура підприємства, забезпеченість основними фондами та земельними ресурсами, а також адаптивність до змін у зовнішньому середовищі формують надійну основу для раціонального використання та відтворення ресурсного потенціалу. Разом із цим, виявлено і певні обмеження, пов'язані з посушливістю клімату та нерівномірністю розподілу опадів, що потребує впровадження сучасних технологій ресурсозбереження та підвищення стійкості агровиробництва.

5. Проведено аналіз рівня забезпечення підприємства основними видами ресурсів. Виявлено позитивну динаміку щодо зростання площ сільськогосподарських угідь і валової продукції, проте встановлено дефіцит трудових ресурсів, зниження капіталозабезпеченості та застарілий стан основних засобів.

Ресурсне забезпечення ТОВ «Айсберг» є достатнім для підтримання основних виробничих процесів, однак ефективність використання ресурсів потребує подальшої оптимізації. Особливої уваги заслуговує модернізація основних засобів, збереження балансу між трудовими, матеріальними й фінансовими ресурсами та підвищення ефективності управління ними в умовах сучасного аграрного середовища.

6. Проведено оцінку ефективності використання ресурсного потенціалу. Встановлено, що, попри деякі позитивні результати, підприємство має суттєві резерви для підвищення рентабельності, прискорення оборотності активів та зростання продуктивності праці.

Ресурсний потенціал ТОВ «Айсберг» використовується в цілому ефективно, проте подальший розвиток підприємства має ґрунтуватися на комплексному вдосконаленні управлінських підходів, інвестуванні в оновлення технічної бази та підвищенні трудового потенціалу. Це дозволить зміцнити конкурентні позиції господарства та забезпечити його стабільне функціонування в майбутньому.

7. Запропоновано напрями удосконалення механізму управління виробничими ресурсами, зокрема: удосконалення організаційної структури

управління, впровадження сучасних технологій обробітку ґрунту та вирощування культур, оновлення технічного парку та оптимізацію використання трудових ресурсів.

Лізинг як інструмент купівля техніки буде для підприємства найактуальнішою можливістю отримати такі необхідні технічні засоби, що підвищить продуктивність праці та врожаї і дасть змогу вийти на новий рівень свого функціонування.

8. Восьме завдання було реалізовано через обґрунтування стратегічних напрямів розвитку підприємства, що включають підвищення інвестиційної активності, диверсифікацію виробництва, зміцнення кадрового потенціалу та впровадження адаптивного менеджменту в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Удосконалення управління ресурсним потенціалом ТОВ «Айсберг» має ґрунтуватися на комплексному поєднанні стратегічних рішень, адаптованих до внутрішніх можливостей і зовнішніх загроз. Основний акцент доцільно робити на впровадженні інновацій, диверсифікації діяльності, оновленні технічної бази, мотивації персоналу та розвитку багатофункціональної системи управління ресурсами. Такий підхід дозволить підприємству не лише зберегти конкурентоспроможність, але й забезпечити сталий розвиток навіть у складних умовах сучасного аграрного ринку.

9. Розроблено пропозицій щодо диверсифікації діяльності ТОВ «Айсберг», зокрема впровадження вирощування сої як високорентабельної культури, що дозволить розширити виробничу базу, зменшити ризики моноспеціалізації й підвищити загальну ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства.

Загалом, результати роботи підтвердили важливість комплексного та стратегічного підходу до управління ресурсним потенціалом аграрного підприємства в умовах ринкової економіки та сучасних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств: [Підручник. - 2 - ге вид., доп. і переробл.]. Київ : КНЕУ, 2004. 624 с.
2. Базілевич В. Д. та ін. Економічна теорія: Політекономія. Київ: Знання, 2004. 647
3. Бланк І. А. Управління ресурсним потенціалом підприємства. Київ: Ніка-Центр, 2005. С. 23–28
4. Буняк Н.М., Тимощук О.В. Особливості управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах кризових явищ. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 2 (82). с. 28-33. DOI: 0.32782/2521-666X/2023-82-5
5. Гаврильченко О. В., Управління внутрішніми ресурсами економічного зростання аграрних підприємств: механізми, інструментарій, стратегії: монографія. Харків: «Смугаста типографія», 2021. 302 с.
6. Газуда Л. М., Семененко О.С. Ресурсний потенціал аграрної сфери прикордонного регіону [Текст] : [монографія]. Ужгород. 2012. 229 с.
7. Гальчинський А. С. Основи економічної теорії / А. С. Гальчинський, П. С. Єщенко, Ю. І. Палкін. Київ: Вища школа, 1995. 471 с.
8. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 40-41. Ст. 284.
9. Гунченко О. В. Ресурсний потенціал та умови його формування в сільськогосподарських підприємствах. *Всеукраїнський наукововиробничий журнал «Сталий розвиток економіки»*. 2011. № 5. С. 75-80
10. Давидкіна О. А., Володін В. М. Ресурсний потенціал аграрної сфери регіону та його оцінка. Розвиток сільського господарства як основа 60 продовольчої безпеки країни: матеріали міжн. наук.-практ. конференції. Луцьк, 2018. С. 58-61.
11. Державний комітет статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення 12.05.2025).

12. Державні санітарні норми і правила (ДСанПіН): Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 12.05.2006 № 283.
13. Державні стандарти України (ДСТУ): ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю».
14. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2 / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ : Видавничий центр «Академія». 2000. 848 с.
15. Закон України «Про господарські товариства»: Закон України від 19.09.1991 № 1576-ХІІ. Відомості Верховної Ради України. 1991. № 39. Ст. 606.
16. Закон України «Про земельні відносини»: Закон України від 25.10.2001 № 2768-ІІІ. Відомості Верховної Ради України. 2002. № 8. Ст. 30.
17. Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища»: Закон України від 25.06.1991 № 1264-ХІІ. Відомості Верховної Ради України. 1991. № 29. Ст. 380.
18. Закон України «Про охорону праці»: Закон України від 14.10.1992 № 2694-ХІІ. Відомості Верховної Ради України. 1993. № 11. Ст. 92.
19. Ільясова А. В. Формування та використання ресурсного потенціалу сільськогосподарських споживчих кооперативів: автореф. дис... канд. екон. наук, 08.00.05. 2009. 21 с.
20. Клепіков Ю. Н. Оцінка рівня та стратегія поліпшення використання економічного потенціалу підприємства: автореф. дис... канд. екон. наук. 23 с.
21. Кобцов Н.В., Тюленєва Ю.В. Шляхи підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом в кондитерській галузі. URL:<https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/cfb10a57-8081-4d43-bd7d-1a684f3a14b3/content> (дата звернення 21.03.2025).
22. Ковальчук І. В. Економіка підприємства. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 512 с.
23. Коляда В. О. Управління ресурсним потенціалом підприємства з метою забезпечення його сталого розвитку : магістерська дис.: 051 Економіка.

Київ, 2024. 108 с.

24. Колесніков С. Управління ресурсами підприємства . *Логістика* , 1999. № 2. С.34 -40.
25. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141.
26. Коренков О.В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Національний авіаційний ун-т. Київ, 2003. 18с.
27. Лаврук О.С. Управління ресурсним потенціалом підприємств. *Збірник матеріалів конференції. Кам'янець-Подільський*: ПДАТУ, 2015. С. 225–227.
28. Лісовенкова І. М. Виробничий потенціал підприємства: методологічні підходи. *Економічний вісник НГУ*. 2011 № 2. С. 47-55. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2011/2/EV20112_047-055.pdf (дата звернення 31.03.2025).
29. Мазур А.Г., Шаманська О.І. Управління ресурсним потенціалом підприємства: монографія. Вінниця ТОВ фірма «Планер». 2013. 253 с.
30. Максимова В.Ф. Внутрішній контроль економічної діяльності промислового підприємства – системний підхід до розвитку. Одеса: ОДЕУ, 2005. 269 с.
31. Машкін О.М. Сучасні напрями раціонального використання та охорони земель в Україні. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва*. Сер.: Економіка АПК і природокористування. 2007. № 1. С. 150-154.
32. Методика нормування ресурсів для виробництва продукції рослинництва. [Вітвіцький В. В., Кисляченко М. Ф., Лобастов І. В., Нечипорук А. А.]. Київ: НДІ "Украгропромпродуктивність", 2006. 106 с.
33. Місько К. М. Ресурсний потенціал регіону (теоретичні та методологічні аспекти дослідження). Харків: Наука, 2011. 94 с.
34. Мягких І.М. Аналіз та оцінка використання ресурсного потенціалу в системі споживчої кооперації. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. №1(91).

С. 136–142.

35. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013 р. 275 с.

36. Онищенко О. Сільськогосподарські підприємства після реорганізації: ресурсозабезпеченість, виробничі затрати, продуктивність. *Економіка України*. 2004 р. №12. С. 54-63.

37. Основи аграрного підприємництва / За ред. М. Й. Малика. К. : Інститут аграрної економіки, 2002. 582 с.

38. Офіційний сайт Мінагрополітики України. URL: <https://minagro.gov.ua/>

39. Підлісецький Г.М., Толкач М.І. Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу аграрного сектору. *Економіка АПК*. 2008. №5. С.65

40. Пілявський В. І. Ресурси та фактори виробництва: їх поєднання і обмеженість на підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020, № 4, Том 2. С. 195-200. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/11/vknu-es-2020-n-4-t2-284_33.pdf (дата звернення 06.04.2025).

41. Плаксін О. А. Матеріально-технічне забезпечення підприємств АПК в сучасних умовах. *Економіка АПК*. 2004 р. №8. С. 63-68.

42. Податковий кодекс України: Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. Офіційний вісник України. 2010. № 51-52. Ст. 1075.

43. Правила пожежної безпеки: Наказ Державного пожежного нагляду від 23.12.2011 № 158.

44. Причепа І. В. Ляшок К. Р. Управління ресурсним потенціалом підприємства за сучасних умов. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/38363/135696.pdf?sequence=2&isAllowed=y> (дата звернення 05.05.2025).

45. Розвиток трудового потенціалу як складова соціальної безпеки України: монографія / С.В. Вишневецька, М.І. Іншин, В.Л. Костюк, І.С.

Сахарук та ін. / за ред. М.І. Іншина, І.С. Сахарук Київ : ФОП Маслаков, 2018 544 с.

46. Россоха В. В. Використання виробничого потенціалу в організаційно-правових структурах. *Економіка АПК*. 2004. №8. С. 25-31.

47. Рязанова Надія. Інститут фінансового рахівництва інформаційного суспільства: сутність та сучасна парадигма розвитку: монографія. Київ : КНЕУ, 2017. 337с.

48. Самуельсон П. Економіка: монографія. Львів : Світ, 1993. 495 с 544 с.

49. Свободін В. А. Ресурсний потенціал сільськогосподарських підприємств. *Економіка сільськогосподарських та переробних підприємств*. 2020. № 5. С. 41-43.

50. Стексова С. Ю. Методологія визначення ресурсного потенціалу підприємства. *Менеджмент за кордоном*. 2017. № 4. С. 83-86.

51. Третяк А.М. Управління земельними ресурсами : навч. посібн. Київ. : ТОВ "ЦЗРУ", 2006. 462 с.

52. Ульянченко О. В. Формування та використання ресурсного потенціалу аграрній сфері : Монографія / Ульянченко О. В. Х. : ХНАУ. 2006. 357с.

53. Управління ресурсами підприємства: монографія / за заг. ред. к.е.н., проф. Г. О. Швиданенко. Київ: КНЕУ, 2014. 418 с.

54. Фесенко І.А. Організаційно-економічний механізм управління ресурсним потенціалом вугледобувних підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2010. № 1 (17). С. 138–142.

55. Фоміних В. І. Земля і земельні ресурси в системі суспільних відносин. *Агросвіт*. 2011. №19. С. 41-45. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/19_2011/11.pdf (дата звернення 28.03.2025).

56. Харченко Ю.А. Шляхи поліпшення системи управління ресурсами підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 7. DOI: 10.32702/2307-2105.2022.7.11

57. Храмцова Т. Г. Споживча кооперація: методологія оцінки соціально-економічного потенціалу. Нововолинськ, 2020. 322 с.
58. Цибульська Е.І. Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. Харків : Вид-во НУА, 2011. 384 с.
59. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 435-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 40-41. Ст. 281.
60. Чупир О.М., Бурлака Є.О., Бутенко О.П. Управління розвитком ресурсного потенціалу підприємств (на прикладі підприємств залізничного транспорту): монографія. Харків : ХНУБА, 2022. 178 с.
61. Шаманська О. І. Сучасні підходи до оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1860> (дата звернення 15.02.2025).
62. Шляхи підвищення ефективності управління земельними ресурсами міст України. Ukraine: Effective land resources management at the local level / під. ред. М.С. Федорченка і О.В. Янова. Київ: ІРЦ Реформування земельних відносин в Україні, 2005. 336 с.
63. Ansoff, I. H. *Corporate Strategy*. New York : McGraw-Hill, 1987. 258 р.
64. Drucker P. *Management Challenges for the 21st Century*. New York: HarperBusiness, 1999.
65. Dudek K. Brazilian farmer perception of dynamic capability and performance over the adoption of Enterprise Resource Planning technology. *International Food and Agribusiness Management Review*, 2020. № 23(4), 515–528. URL: <https://doi.org/10.22434/IFAMR2020.0029brill.com+1brill.com+1> (дата звернення: 15.05.2025).
66. Khromushyna, L., Konieva, I., Skrypnyk, Y., & Shalyhina, I. (2018). Formation of resource potential of agrarian enterprises on the principles of ecological and economic security. *Journal of Environmental Management and*

Tourism, 9(5), 979–986. URL: [https://doi.org/10.14505/jemt.v9.5\(29\).09journals.aserspublishing.eu](https://doi.org/10.14505/jemt.v9.5(29).09journals.aserspublishing.eu) (дата звернення: 18.04.2025).

67. Vasileiadis, C. N., Robbemon, R. M., & Wolfert, J. (2015). ERP in agriculture: Lessons learned from the Dutch horticulture. *Computers and Electronics in Agriculture*, 114, 125–133. URL: brill.com (дата звернення 21.04.2025).

68. Yudin, A. V., Derenskiy, D. I., & Korobeinikova, O. M. (2024). Resource potential as a factor of sustainable development of agro-industrial enterprises. *International Research Journal*, (3), 119. URL: <https://doi.org/10.23670/IRJ.2024.141.119brill.com+2research-journal.org+2redalyc.org+2> (дата звернення: 15.04.2025).

69. Zilberman, D., Reardon, T., Silver, J., Lu, L., & Heiman, A. (2022). From the laboratory to the consumer: Innovation, supply chain, and adoption with applications to natural resources. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 119(23), e2200691119. URL: <https://doi.org/10.1073/pnas.2200691119> (дата звернення: 25.03.2025).