

**Міністерство освіти і науки України  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
Факультет менеджменту і маркетингу  
Кафедра економіки**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач(ка) кафедри,  
д.е.н., проф.**

\_\_\_\_\_ **Ігор ВІНІЧЕНКО**  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ **2025 р.**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
на тему: «ОЦІНКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ  
ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ  
АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА»**

Освітньо-професійна програма «Економіка»

Спеціальність 051 «Економіка»

Ступінь вищої освіти: Магістр

**Здобувач**

**Владислав САРАНЧА**

**Науковий керівник,  
д.е.н., професор**

**Ігор ВІНІЧЕНКО**

**Дніпро – 2025**

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет:** Менеджменту і маркетингу

**Кафедра:** Економіки

**Освітньо-професійна програма:** «Економіка»

**Спеціальність:** 051 «Економіка»

**Ступінь вищої освіти:** Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,

д.е.н., проф.

\_\_\_\_\_ І.І. Вініченко

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ**

**на підготовку кваліфікаційної роботи**

**САРАНЧІ ВЛАДИСЛАВУ ОЛЕКСАНДРОВИЧУ**

(прізвище, ім'я, по батькові)

**1. Тема роботи:** «Оцінка та обґрунтування напрямів підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу аграрного підприємства»

**Науковий керівник:** Вініченко Ігор Іванович, д.е.н., професор затверджені наказом ДДАЕУ від «7» жовтня 2025 р. № 2987.

**2. Термін подання здобувачем роботи:** 10 грудня 2025 року.

**3. Вихідні дані до роботи:** Нормативно-правова база України, річна звітність підприємства, статистичні дані, додаткові аналітичні матеріали з фінансової документації та наукові джерела.

**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)** 1. Теоретико-методичні основи оцінки та підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.

2. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «АП «Придніпровське».

3. Напрями підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.

**5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):** 1. Склад ресурсного потенціалу аграрного підприємства. 2. Наявність, надходження та вибуття основної техніки на підприємстві.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

## 7. Дата видачі завдання 05.02.2025 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
	Вступ і теоретико-методичні основи оцінки та підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства	травень 2025	виконано
	Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «АП «Придніпровське»	червень-липень 2025	виконано
	Напрями підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.	вересень-жовтень 2025	виконано
	Висновки і пропозиції	листопад 2025	виконано
	Оформлення кваліфікаційної роботи	листопад-грудень 2025	виконано

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Владислав САРАНЧА  
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник \_\_\_\_\_  
( підпис )

Ігор ВІНІЧЕНКО  
(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

### **Тема: «Оцінка та обґрунтування напрямів підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу аграрного підприємства»**

**Кваліфікаційна робота містить:** 77 с., 2 рис., 22 табл., 30 літературних джерел.

**Об'єктом дослідження** виступає ресурсний потенціал підприємства та процеси його ефективного використання в умовах економічної нестабільності.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні основи, інструменти аналізу та практичні підходи до підвищення ефективності використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів підприємства.

**Мета дослідження** полягає у комплексному теоретичному узагальненні та практичному обґрунтуванні шляхів підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «АП «Придніпровське», а також розробці конкретних управлінських і організаційних рішень для оптимізації виробничих і фінансових процесів.

**Для досягнення мети вирішено такі основні завдання:**

1. Розкрити сутність, структуру та роль ресурсного потенціалу підприємства у забезпеченні ефективного функціонування.
2. Проаналізувати внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на ефективність використання ресурсів.
3. Систематизувати сучасні методи оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу підприємств.
4. Провести діагностику трудових, матеріальних і фінансових ресурсів ТОВ «АП «Придніпровське».
5. Виявити проблемні детермінанти ефективності підприємства та визначити резерви підвищення результативності.
6. Розробити практичні рекомендації щодо оптимізації ресурсного потенціалу та підвищення продуктивності.

7. Оцінити економічний ефект запропонованих заходів та прогнозувати їх вплив на фінансову стабільність і продуктивність підприємства.

8. Проаналізувати ризики впровадження заходів і запропонувати шляхи їх мінімізації.

**Методи дослідження.** Теоретичною та методологічною основою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів із питань ефективності підприємств, економічного аналізу та управління ресурсами. Для оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу застосовано широкий спектр загальнонаукових та спеціальних методів: діалектичний і логічний аналіз, системний підхід, економіко-статистичні та розрахунково-аналітичні методи, графічне відображення даних. Інтегральні та коефіцієнтні показники дозволяють оцінити ефективність використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, а методи прогнозування – оцінити очікуваний економічний ефект від реалізації оптимізаційних заходів.

**Інформаційна база дослідження** включає: офіційні фінансові та виробничі показники діяльності ТОВ «АП «Придніпровське» за період 2020-2024 рр., статистичні дані Державної служби статистики України, галузеві аналітичні огляди та звіти, чинні нормативно-правові акти, а також внутрішню документацію підприємства, що відображає облік ресурсів, планування виробничих процесів та управлінські рішення.

**Наукова новизна** дослідження полягає у комплексному підході до оцінки та підвищення ефективності ресурсного потенціалу підприємства, який враховує взаємозв'язок фінансових, матеріальних, трудових, організаційних та інноваційних ресурсів. У межах роботи удосконалено:

1. Авторське визначення ресурсного потенціалу підприємства, яке, на відміну від існуючих підходів, розглядає його як багатовимірну інтегровану категорію, що включає матеріальні, фінансові, трудові, організаційні, інформаційні та інноваційні ресурси та дозволяє оцінювати ресурси не ізольовано, а через призму їхньої взаємодії та здатності підсилювати один одного,

забезпечуючи стратегічну стабільність, конкурентоспроможність та ефективність господарської діяльності.

2. Концептуалізацію комплексної системи показників ефективності використання ресурсного потенціалу, що включає кількісні показники (продуктивність праці, фондівіддача, рентабельність) та якісні характеристики (інноваційний потенціал, кадровий ресурс, організаційна культура, рівень організаційної ефективності).

3. Ідентифікацію та систематизацію ключових внутрішніх і зовнішніх факторів, що визначають ефективність функціонування агропідприємства в умовах економічної нестабільності, зокрема рівень використання земельних та матеріальних ресурсів, динаміку трудових показників, фінансову стійкість, технологічне оснащення та організаційні процеси. Аналіз показав, що ресурсний потенціал підприємства є значним, проте його використання характеризується низькою ефективністю основних фондів, уповільненою оборотністю капіталу, нестабільністю продуктивності праці та зниженням врожайності основних культур. Основними причинами цих проблем є моральне та фізичне старіння техніки, нераціональне використання обладнання, обмежений доступ до матеріально-технічних ресурсів, недостатня кваліфікація персоналу та вплив зовнішніх факторів, зокрема воєнних дій, що має комплексний вплив на фінансову стійкість і конкурентоспроможність.

4. Методичний інструментарій діагностики ресурсного потенціалу, який поєднує традиційні фінансово-коефіцієнтні підходи, ресурсні показники та інтегральні методи, адаптовані до специфіки аграрного виробництва.

5. Обґрунтування заходів оптимізації використання ресурсів підприємства, що включає: модернізацію машинно-тракторного парку та оптимізацію завантаження обладнання для скорочення простоїв; формування багатофункціональних бригад та підвищення кваліфікації персоналу через системи навчання і мотивації; впровадження технологій точного землеробства та інноваційних систем удобрення і захисту рослин, зокрема технології strip-till, що забезпечує зниження витрат на паливо та технічне обслуговування, підвищення

врожайності, збереження структури і вологості ґрунту та ефективного використання добрив (очікуваний додатковий прибуток – 35,5 млн грн при капіталовкладеннях 1,2 млн грн); оптимізацію фінансових ресурсів, що дозволяє скоротити період обороту оборотних коштів на 9,5 днів, зменшити потребу у короткострокових позиках на 3,4 млн грн та приріст ліквідних ресурсів на 3 млн грн, забезпечуючи економічний ефект понад 5,1 млн грн та підвищуючи фінансову стабільність.

**Отже, наукова новизна** роботи полягає в інтеграції теоретичних підходів, методик оцінки та практичних заходів оптимізації ресурсного потенціалу агропідприємства, що створює основу для комплексного управління ресурсами та стратегічного розвитку в умовах економічної нестабільності.

**Практичне значення результатів дослідження.** Результати дослідження мають безпосередню практичну цінність для функціонування та розвитку ТОВ «АП «Придніпровське» та можуть бути застосовані для інших аграрних підприємств із подібними виробничими та фінансовими умовами. Запропонована комплексна оцінка ресурсного потенціалу та методика його оптимізації дозволяє всебічно аналізувати ефективність використання матеріальних, фінансових, трудових та організаційних ресурсів, визначати пріоритети управлінських рішень і підвищувати результативність господарської діяльності. Практичне впровадження заходів включає модернізацію машинно-тракторного парку, оптимізацію завантаження обладнання та скорочення простоїв, формування багатофункціональних бригад, впровадження технології strip-till, систем точного землеробства та інноваційних систем удобрення і захисту рослин. Також запропоновано комплексну систему мотивації персоналу, що поєднує короткострокові, середньострокові та довгострокові заходи, що дозволяє підвищити продуктивність праці, знизити плинність кадрів та покращити задоволеність роботою. Впровадження комплексу заходів з оптимізації фінансових ресурсів забезпечує скорочення періоду обороту оборотних коштів, зменшення потреби у короткострокових позиках, приріст ліквідних ресурсів та зміцнення фінансової стійкості підприємства. Практичне значення дослідження полягає у підвищенні ефективності використання ресурсного потенціалу,

зростанні продуктивності та прибутковості, зниженні виробничих витрат, зміцненні конкурентних позицій та створенні умов для сталого розвитку ТОВ «АП «Придніпровське» навіть за умов динамічних коливань ринку.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:**

Ефективність підприємства, інноваційні технології, матеріальні ресурси, оптимізація ресурсів, продуктивність праці, управління, ресурсний потенціал, стратегічне планування, трудові ресурси, фінансові ресурси.

**KEY WORDS:**

Enterprise efficiency, innovative technologies, material resources, resource optimization, labor productivity, management, resource potential, strategic planning, human resources, financial resources.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	10
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	<b>16</b>
1.1. Сутність і структура ресурсного потенціалу підприємства.....	16
1.2. Теоретичні підходи та показники оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.....	21
1.3. Методи управління ресурсним потенціалом в умовах ринкової економіки.....	25
Висновки до розділу 1 .....	28
<b>РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «АП «ПРИДНІПРОВСЬКЕ»</b> .....	<b>30</b>
2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз його ресурсного забезпечення.....	30
2.2. Діагностика ефективності використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів.....	33
2.3. Аналіз фінансово-економічного стану та напрямки підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу.....	46
Висновки до розділу .....	51
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	<b>53</b>
3.1. Системно-структурне дослідження використання ресурсного потенціалу підприємства та визначення напрямів інтенсифікації.....	53

3.2. Оптимізаційні підходи до управління трудовими ресурсами та мотиваційними механізмами в ТОВ «АП «Придніпровське».....	57
3.3. Розробка заходів з оптимізації використання матеріальних ресурсів.....	63
3.4. Розробка заходів з оптимізації використання фінансових ресурсів.....	68
Висновки до розділу 3 .....	70
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	72
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	75

## ВСТУП

Сучасна економіка характеризується високою динамічністю, технологічними змінами, нестабільністю ринкового середовища та зростанням конкуренції, що вимагає від підприємств гнучкості, інноваційності й ефективного управління усіма складовими їхньої діяльності. У цих умовах ключового значення набуває раціональне використання наявних ресурсів – матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних та інноваційних, адже саме вони визначають масштаби виробництва, його результативність та конкурентні можливості підприємства.

Економічна ефективність підприємства значною мірою залежить від рівня використання його ресурсного потенціалу, який є сукупністю усіх наявних ресурсів і здатності підприємства мобілізувати їх для досягнення стратегічних цілей. Саме ресурсний потенціал формує основу стабільного функціонування, розвитку та адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища. В умовах післякризової відбудови економіки України, інфляційного тиску, порушення логістичних ланцюгів і зростання собівартості продукції питання підвищення ефективності використання ресурсів набуває особливого значення.

Актуальність теми зумовлена необхідністю забезпечення конкурентоспроможності та стійкості підприємств за рахунок оптимізації їх ресурсного потенціалу. У сучасних умовах господарювання більшість підприємств стикається з проблемами нераціонального використання ресурсів, морального та фізичного зносу основних засобів, низької продуктивності праці, недостатнього рівня фінансування інновацій і технологічного оновлення.

Водночас ефективне управління ресурсами дозволяє не лише зменшити витрати, а й створити умови для підвищення прибутковості, розширення виробництва та зміцнення фінансової стабільності. Тому пошук шляхів удосконалення процесів формування, використання та відтворення ресурсного потенціалу є одним із пріоритетних завдань сучасної економічної науки та практики управління.

Проблематика оцінювання, формування та підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства привертає значну увагу вітчизняних і зарубіжних учених. Теоретичні засади управління ресурсами підприємства закладено в працях І. Ансоффа, П. Друкера, М. Портера, які розробили стратегічні підходи до формування конкурентних переваг на основі ефективного використання ресурсів. Серед українських науковців вагомий внесок у дослідження даної проблематики зробили О. Амоша, І. Бланк, В. Геєць, Л. Лігоненко, Н. Краснокутська, О. Мельник, які досліджували структуру, оцінку, резерви та напрями підвищення ефективності ресурсного потенціалу підприємств.

Однак, попри значну кількість наукових напрацювань, низка питань залишається невирішеною. Недостатньо розробленими є методичні підходи до комплексної оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу, яка б враховувала взаємозв'язки між його складовими, вплив зовнішнього середовища, рівень інноваційного розвитку й адаптивні можливості підприємства. Також потребують уточнення практичні механізми управління ресурсами з урахуванням галузевої специфіки, зокрема в аграрному секторі, де ресурсний потенціал визначає кінцеві результати виробництва.

**Об'єктом дослідження** виступає ресурсний потенціал підприємства та процеси його ефективного використання в умовах економічної нестабільності.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні основи, інструменти аналізу та практичні підходи до підвищення ефективності використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів підприємства.

**Мета дослідження** полягає у комплексному теоретичному узагальненні та практичному обґрунтуванні шляхів підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «АП «Придніпровське», а також розробці конкретних

управлінських і організаційних рішень для оптимізації виробничих і фінансових процесів.

**Для досягнення мети вирішено такі основні завдання:**

1. Розкрити сутність, структуру та роль ресурсного потенціалу підприємства у забезпеченні ефективного функціонування.
2. Проаналізувати внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на ефективність використання ресурсів.
3. Систематизувати сучасні методи оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу підприємств.
4. Провести діагностику трудових, матеріальних і фінансових ресурсів ТОВ «АП «Придніпровське».
5. Виявити проблемні детермінанти ефективності підприємства та визначити резерви підвищення результативності.
6. Розробити практичні рекомендації щодо оптимізації ресурсного потенціалу та підвищення продуктивності.
7. Оцінити економічний ефект запропонованих заходів та прогнозувати їх вплив на фінансову стабільність і продуктивність підприємства.
8. Проаналізувати ризики впровадження заходів і запропонувати шляхи їх мінімізації.

**Методи дослідження.** Теоретичною та методологічною основою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів із питань ефективності підприємств, економічного аналізу та управління ресурсами. Для оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу застосовано широкий спектр загальнонаукових та спеціальних методів: діалектичний і логічний аналіз, системний підхід, економіко-статистичні та розрахунково-аналітичні методи, графічне відображення даних. Інтегральні та коефіцієнтні показники дозволяють оцінити ефективність використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, а методи прогнозування – оцінити очікуваний економічний ефект від реалізації оптимізаційних заходів.

**Інформаційна база дослідження** включає: офіційні фінансові та виробничі показники діяльності ТОВ «АП «Придніпровське» за період 2020-2024 рр., статистичні дані Державної служби статистики України, галузеві аналітичні огляди та звіти, чинні нормативно-правові акти, а також внутрішню документацію підприємства, що відображає облік ресурсів, планування виробничих процесів та управлінські рішення.

**Наукова новизна** дослідження полягає у комплексному підході до оцінки та підвищення ефективності ресурсного потенціалу підприємства, який враховує взаємозв'язок фінансових, матеріальних, трудових, організаційних та інноваційних ресурсів. У межах роботи вперше здійснено:

6. Авторське визначення ресурсного потенціалу підприємства, яке, на відміну від існуючих підходів, розглядає його як багатовимірну інтегровану категорію, що включає матеріальні, фінансові, трудові, організаційні, інформаційні та інноваційні ресурси та дозволяє оцінювати ресурси не ізольовано, а через призму їхньої взаємодії та здатності підсилювати один одного, забезпечуючи стратегічну стабільність, конкурентоспроможність та ефективність господарської діяльності.

7. Концептуалізацію комплексної системи показників ефективності використання ресурсного потенціалу, що включає кількісні показники (продуктивність праці, фондівдача, рентабельність) та якісні характеристики (інноваційний потенціал, кадровий ресурс, організаційна культура, рівень організаційної ефективності).

8. Ідентифікацію та систематизацію ключових внутрішніх і зовнішніх факторів, що визначають ефективність функціонування агропідприємства в умовах економічної нестабільності, зокрема рівень використання земельних та матеріальних ресурсів, динаміку трудових показників, фінансову стійкість, технологічне оснащення та організаційні процеси. Аналіз показав, що ресурсний потенціал підприємства є значним, проте його використання характеризується низькою ефективністю основних фондів, уповільненою оборотністю капіталу, нестабільністю продуктивності праці та зниженням врожайності основних

культур. Основними причинами цих проблем є моральне та фізичне старіння техніки, нераціональне використання обладнання, обмежений доступ до матеріально-технічних ресурсів, недостатня кваліфікація персоналу та вплив зовнішніх факторів, зокрема воєнних дій, що має комплексний вплив на фінансову стійкість і конкурентоспроможність.

9. Розробку методичного інструментарію діагностики ресурсного потенціалу, який поєднує традиційні фінансово-коефіцієнтні підходи, ресурсні показники та інтегральні методики, адаптовані до специфіки аграрного виробництва.

10. Практичне обґрунтування заходів оптимізації використання ресурсів підприємства, що включає: модернізацію машинно-тракторного парку та оптимізацію завантаження обладнання для скорочення простоїв; формування багатофункціональних бригад та підвищення кваліфікації персоналу через системи навчання і мотивації; впровадження технологій точного землеробства та інноваційних систем удобрення і захисту рослин, зокрема технології strip-till, що забезпечує зниження витрат на паливо та технічне обслуговування, підвищення врожайності, збереження структури і вологості ґрунту та ефективного використання добрив (очікуваний додатковий прибуток – 35,5 млн грн при капіталовкладеннях 1,2 млн грн); оптимізацію фінансових ресурсів, що дозволяє скоротити період обороту оборотних коштів на 9,5 днів, зменшити потребу у короткострокових позиках на 3,4 млн грн та приріст ліквідних ресурсів на 3 млн грн, забезпечуючи економічний ефект понад 5,1 млн грн та підвищуючи фінансову стабільність.

**Отже, наукова новизна** роботи полягає в інтеграції теоретичних підходів, методик оцінки та практичних заходів оптимізації ресурсного потенціалу агропідприємства, що створює основу для комплексного управління ресурсами та стратегічного розвитку в умовах економічної нестабільності.

**Практичне значення результатів дослідження.** Результати дослідження мають безпосередню практичну цінність для функціонування та розвитку ТОВ «АП «Придніпровське» та можуть бути застосовані для інших аграрних підприємств із подібними виробничими та фінансовими умовами. Запропонована

комплексна оцінка ресурсного потенціалу та методика його оптимізації дозволяє всебічно аналізувати ефективність використання матеріальних, фінансових, трудових та організаційних ресурсів, визначати пріоритети управлінських рішень і підвищувати результативність господарської діяльності. Практичне впровадження заходів включає модернізацію машинно-тракторного парку, оптимізацію завантаження обладнання та скорочення простоїв, впровадження технології strip-till, систем точного землеробства та інноваційних систем удобрення і захисту рослин. Також запропоновано комплексну систему мотивації персоналу, що поєднує короткострокові, середньострокові та довгострокові заходи, що дозволяє підвищити продуктивність праці, знизити плинність кадрів та покращити задоволеність роботою. Впровадження комплексу заходів з оптимізації фінансових ресурсів забезпечує скорочення періоду обороту оборотних коштів, зменшення потреби у короткострокових позиках, приріст ліквідних ресурсів та зміцнення фінансової стійкості підприємства. Практичне значення дослідження полягає у підвищенні ефективності використання ресурсного потенціалу, зростанні продуктивності та прибутковості, зниженні виробничих витрат, зміцненні конкурентних позицій та створенні умов для сталого розвитку ТОВ «АП «Придніпровське» навіть за умов динамічних коливань ринку.

**Апробація результатів дипломного дослідження.** Основні результати проведених досліджень були презентовані на XIII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Економічні проблеми модернізації та інвестиційно-інноваційного розвитку аграрних підприємств», у рамках доповіді «Напрями підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу аграрного підприємства» (Дніпро, ДДАЕУ, 28-29 квітня 2025 року). Окремі положення також отримали фахове обговорення на IV Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі», де представлено матеріали за темою «Формування і використання ресурсного потенціалу в сільському господарстві України: економічні та інституційні аспекти» (Дніпро, ДДАЕУ, 2-3 жовтня 2025 року).

Провідні положення дослідження відображено в науковій статті: Вініченко І.І., Дідур К.М., **Саранча В.О.** Стратегічна роль ресурсного потенціалу аграрного виробництва у формуванні економічної та продовольчої безпеки держави. Інвестиції: практика та досвід. № 21. 2025 р. С. 82-92. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.21.82>

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи магістра.** Магістерська кваліфікаційна робота складається з реферату, вступу, трьох розділів, кожен з яких поділений на три підрозділи, висновків із практичними рекомендаціями та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 77 сторінок, а список літератури налічує 30 джерел.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Сутність і структура ресурсного потенціалу підприємства**

У сучасних умовах трансформації економіки України, високої динаміки зовнішнього середовища та посилення конкуренції ключовим чинником забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства виступає рівень ефективного використання його ресурсного потенціалу. Саме ресурсний потенціал визначає не лише виробничу та інвестиційну спроможність, а й адаптивність суб'єкта господарювання до змін, інноваційність та здатність до довгострокового зростання.

Категорія «ресурсний потенціал підприємства» є багатоаспектною та багатовимірною, що обумовлює наявність численних підходів до її трактування. У загальному вигляді потенціал у науковій економічній літературі тлумачиться як сукупна можливість системи здійснювати діяльність, що відповідає її цільовому призначенню, при наявних ресурсах, організаційних можливостях та управлінських механізмах.

Зокрема, на думку І.О. Бланка, ресурсний потенціал підприємства становить сукупність усіх видів ресурсів, які підприємство має в розпорядженні або може залучити для здійснення своєї господарської діяльності з максимальною результативністю [3]. Натомість А.М. Поддєрьогін акцентує на економічній доцільності використання ресурсів, зазначаючи, що потенціал – це не лише обсяг наявних ресурсів, а й ступінь їх готовності до включення у виробничий процес та здатність до відтворення в перспективі [20].

У свою чергу, О.І. Амоша вбачає у ресурсному потенціалі діалектичну єдність трьох компонентів: 1) наявних ресурсів; 2) здатності їх залучення; 3) можливості забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства [2]. Такий підхід дозволяє трактувати ресурсний потенціал не як статичну категорію, а як динамічну систему, що постійно трансформується в процесі управління, інновацій, ринкових впливів.

Узагальнюючи наукові підходи, сформулюємо власне визначення. Ми вважаємо, що ресурсний потенціал підприємства доцільно трактувати як інтегральну сукупність матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних, організаційних, інноваційних та природних ресурсів, які за наявних управлінських рішень можуть бути ефективно використані для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства в умовах мінливої зовнішньої і внутрішньої кон'юнктури.

Змістовне наповнення ресурсного потенціалу підприємства передбачає його структуризацію, що є важливим етапом у формуванні цілісного уявлення про рівень ресурсного забезпечення, внутрішні резерви розвитку та можливості досягнення стратегічних цілей підприємства. Структуризація ресурсного потенціалу дає змогу виділити окремі складові, проаналізувати їх у кількісному та якісному вимірах, оцінити ступінь залучення в господарську діяльність, а також визначити напрями підвищення ефективності їх використання.

Сучасна наукова думка розглядає ресурсний потенціал як відкриту, багаторівневу систему, де взаємозв'язки між елементами формують інтегральну спроможність підприємства реалізовувати виробничо-комерційні, інвестиційні,

інноваційні та управлінські функції. На думку багатьох дослідників, класифікація ресурсів за їх економічною природою та функціональним призначенням дозволяє здійснити комплексну оцінку і забезпечити ефективне управління потенціалом підприємства. Наприклад, В.М. Геєць наголошує на необхідності системного аналізу ресурсів не лише як матеріальної бази, а як джерела стратегічних переваг у конкурентному середовищі [7].

У процесі оцінювання ресурсного потенціалу доцільним є виокремлення окремих його елементів, які у своїй сукупності формують цілісну систему. При цьому важливо не лише констатувати наявність певних ресурсів, а й охарактеризувати їх якісний стан, рівень взаємодії та ефективність використання, а також оцінити потенціал їх відтворення та розвитку.

Таблиця 1.1.

### Структура ресурсного потенціалу

Тип ресурсу	Характеристика	Сутність	Значення для підприємства
Матеріальні ресурси	Сукупність матеріальних елементів, що формують матеріально-технічну базу підприємства	Основні засоби, виробниче устаткування, інвентар, сировина, комплектуючі, енергоносії	Забезпечують здійснення виробничого процесу, впливають на продуктивність, якість та обсяги випуску продукції
Трудові ресурси	Людський капітал підприємства з урахуванням кількісних і якісних параметрів	Працівники різних спеціальностей і рівнів, їх професійні знання, навички, досвід, мотивація	Визначають ефективність управління, інноваційність, адаптивність і конкурентоспроможність підприємства
Фінансові ресурси	Сукупність власних і залучених грошових коштів, які забезпечують діяльність підприємства	Статутний капітал, прибуток, кредити, інвестиції, позики, державна підтримка	Формують основу фінансування операційної, інвестиційної та інноваційної діяльності, впливають на ліквідність і платоспроможність
Інформаційні ресурси	Дані, знання та інформаційні потоки, необхідні для прийняття ефективних рішень	Бізнес-аналітика, управлінські системи (ERP, CRM), аналітичні моделі, бази даних, звітність	Сприяють оптимізації процесів управління, прогнозуванню та мінімізації ризиків у прийнятті рішень
Інноваційні ресурси	Потенціал підприємства до створення, освоєння та впровадження нових продуктів і технологій	НДДКР, патенти, технологічні стартапи, інноваційні проекти, венчурний капітал	Забезпечують довгострокову конкурентну перевагу, сприяють модернізації та оновленню продуктового портфеля

Природні ресурси	Природні блага, що залучаються у виробничий процес, здебільшого в аграрній, лісовій та видобувній сферах	Земельні угіддя, вода, ліс, мінерали, родовища корисних копалин	Є основою сировинної бази, впливають на сталість виробничого циклу й обмежують/розширюють виробничі можливості
Організаційний ресурс	Система управління підприємством, його внутрішня структура, стиль керівництва, рівень формалізації процесів	Організаційна структура, система делегування, документообіг, внутрішній контроль, корпоративна культура	Забезпечує узгодженість дій, сприяє координації між підрозділами, знижує транзакційні витрати й підвищує адаптивність

*Джерело: узагальнено автором за [4, 8, 12]*

Структура ресурсного потенціалу підприємства має відкритий і динамічний характер, що зумовлює її змінність залежно від низки факторів, зокрема галузевої специфіки, розміру підприємства, стадії життєвого циклу організації, а також інституціонального середовища, в якому функціонує суб'єкт господарювання.



*Рис. 1.1. Склад ресурсного потенціалу аграрного підприємства*

*Джерело: [10]*

З огляду на системний підхід, ресурсний потенціал підприємства доцільно розглядати як багаторівневу, комплексну систему, що перебуває у постійному розвитку, адаптації та трансформації під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Вона володіє низкою специфічних властивостей, які забезпечують її стабільне функціонування, здатність до самовідтворення та адаптивність у сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем динамічності, конкуренції та технологічних зрушень.

По-перше, комплексність ресурсного потенціалу полягає у тому, що він охоплює всі види ресурсів – матеріальні, фінансові, трудові, інформаційні, інтелектуальні, організаційні та природні. Вони формують єдину систему, у якій

кожен елемент взаємодіє з іншими, забезпечуючи цілісність і збалансованість ресурсного забезпечення. По-друге, скалярність ресурсного потенціалу відображає його існування як у кількісному, так і у якісному вимірах. Ресурсний потенціал можна оцінювати не лише за обсягами наявних ресурсів, а й за їх якістю, технологічним рівнем, інноваційною складовою, рівнем кваліфікації персоналу та ефективністю управління [7]. По-третє, відтворюваність ресурсного потенціалу підкреслює його динамічну природу та здатність до постійного оновлення, поповнення й модифікації. В умовах стрімкого науково-технічного прогресу, змін ринкових тенденцій і зростання конкуренції саме здатність підприємства до оновлення ресурсної бази стає ключовим чинником довгострокової ефективності та стійкості. Четвертою важливою властивістю є взаємозалежність, що проявляється у тісній кореляції між різними видами ресурсів. Ефективність використання одного ресурсу безпосередньо залежить від доступності та якості інших – трудових, матеріальних чи інформаційних. Тому неузгодженість у розвитку будь-якої ресурсної складової призводить до зниження загальної ефективності системи. Нарешті, інтегрованість ресурсного потенціалу відображає здатність різних ресурсів взаємодіяти між собою, створюючи синергетичний ефект, який перевищує суму окремих внесків [13].

Таким чином, ресурсний потенціал слід розглядати не лише як основу матеріального забезпечення діяльності підприємства, а як активний, динамічний фактор розвитку, що визначає його інноваційні можливості, здатність до зростання й утримання конкурентних переваг. Ефективне управління цим потенціалом потребує науково обґрунтованих управлінських рішень, орієнтованих на оптимізацію використання ресурсів, підвищення їх продуктивності, забезпечення збалансованості та формування стратегічних резервів розвитку підприємства в умовах постійних змін економічного середовища.

## **1.2. Теоретичні підходи та показники оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства**

Оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу є одним із ключових аспектів сучасних економічних досліджень, що дозволяє визначити ступінь раціональності розподілу та застосування ресурсів підприємства для досягнення його стратегічних і оперативних цілей. В економічній науці сформувалися різноманітні теоретичні підходи до аналізу ефективності, які відображають різні методологічні засади та спрямовані на комплексну оцінку ресурсного потенціалу в контексті забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

Перший підхід базується на класичних теоріях продуктивності, що зосереджують увагу на кількісному вимірі обсягу продукції або послуг, вироблених на одиницю використаних ресурсів. Підхід широко застосовується в економіко-статистичних методах та включає такі показники, як продуктивність праці, фондівіддача, матеріалівіддача тощо. Вони відображають ефективність застосування відповідних видів ресурсів, зокрема праці, капіталу, матеріалів. Проте обмеження цього підходу полягає в тому, що він не враховує якісні характеристики ресурсів, їхню інтеграцію та синергетичний ефект, що є суттєвими у сучасних умовах [24].

Другий підхід розвивається у рамках системного аналізу, де ефективність ресурсного потенціалу розглядається як результат взаємодії різних видів ресурсів у межах організаційної системи. Для оцінки застосовуються комплексні показники, такі як загальна ефективність використання ресурсів (Total Factor Productivity – TFP), що дозволяють одночасно враховувати вплив кількох факторів виробництва. У цій площині використовуються також економіко-математичні методи, зокрема стохастичний фронтірний аналіз (SFA) і методи аналізу ефективності на основі граничної продуктивності ресурсів [15].

Третій підхід орієнтований на якісні аспекти ефективності ресурсного потенціалу. Він акцентує увагу на таких характеристиках, як інноваційність, гнучкість, адаптивність і здатність до відтворення ресурсів. У цьому контексті особливого значення набуває концепція інтелектуального капіталу, що включає

людський, структурний і соціальний капітал підприємства. Вимірювання ефективності у такому разі здійснюється через оцінку впливу інноваційних процесів, розвитку компетенцій персоналу, організаційної культури та інших нефінансових чинників на кінцеві результати діяльності.

Четвертий підхід має практичне значення для менеджменту та пов'язаний із застосуванням збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), розробленої Капланом і Нортеном. Ця система дозволяє оцінювати ефективність використання ресурсного потенціалу через призму фінансових, клієнтських, внутрішньоорганізаційних і інноваційних перспектив. Збалансований підхід інтегрує кількісні і якісні показники, що забезпечує цілісний аналіз ресурсної бази і сприяє прийняттю стратегічних рішень, оптимізації ресурсної політики підприємства [26].

У сучасних економічних умовах, що характеризуються високою динамічністю ринкових процесів, посиленням конкурентної боротьби, глобалізацією та впливом цифрових технологій, набувають все більшого поширення інтегративні підходи до оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу, які поєднують різноманітні методи оцінки – від традиційних кількісних індикаторів до експертних оцінок, мультикритеріальних систем та моделей індикаторів сталого розвитку. Така синергія методів дає змогу враховувати не лише фінансово-економічні результати, а й соціально-екологічні аспекти діяльності підприємства, що сьогодні набувають особливого значення в контексті посилення корпоративної відповідальності, зобов'язань зі сталого розвитку і впливу бізнесу на довкілля та суспільство [25].

Для практичного впровадження оцінювання ефективності використання ресурсів розроблено широкий спектр конкретних показників, які охоплюють всі ключові типи ресурсів – матеріальні, трудові, фінансові, інформаційні, інноваційні, природні та організаційні.

*Таблиця 1.2.*

### **Показники оцінювання ефективності використання різних типів ресурсів**

Тип ресурсу	Показники оцінювання ефективності
Матеріальні ресурси	Фондовіддача (виручка / вартість основних засобів)
	Коефіцієнт оборотності основних фондів
	Рівень зносу основних засобів (%)
	Відсоток втрат сировини і матеріалів
	Коефіцієнт використання виробничих потужностей
	Витрати на технічне обслуговування та модернізацію обладнання
Трудові ресурси	Виробіток праці (виручка / чисельність персоналу)
	Коефіцієнт плинності кадрів
	Рівень кваліфікації працівників (частка працівників з вищою освітою)
	Індекс задоволеності працівників
	Частка інвестицій у навчання і розвиток персоналу
	Кількість інноваційних ідей/проектів на працівника
Фінансові ресурси	Рентабельність власного капіталу (ROE)
	Ліквідність (поточне співвідношення активів і зобов'язань)
	Коефіцієнт покриття боргових зобов'язань
	Частка власних і залучених коштів у структурі капіталу
	Обсяг інвестицій у розвиток
	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів
Інформаційні ресурси	Кількість впроваджених інформаційних систем (ERP, CRM)
	Швидкість обробки інформації (час прийняття рішення)
	Точність і повнота звітності
	Частка автоматизованих процесів управління
	Рівень інтеграції інформаційних систем
	Кількість аналітичних звітів, що вплинули на управлінські рішення
Інноваційні ресурси	Відсоток витрат на НДДКР у загальних витратах
	Кількість патентів, ліцензій, авторських свідоцтв
	Частка інноваційної продукції в загальному обсязі продажів
	Час впровадження нових технологій
	Обсяг венчурних інвестицій
	Кількість реалізованих інноваційних проектів
Природні ресурси	Ефективність використання земельних угідь (виручка на 1 га)
	Витрати води на одиницю продукції
	Відсоток поновлюваності природних ресурсів
	Вплив на навколишнє середовище (екологічні показники)
	Рівень використання альтернативних/відновлюваних ресурсів
Організаційний ресурс	Коефіцієнт централізації управління
	Час прийняття управлінських рішень
	Рівень формалізації бізнес-процесів (наявність регламентів)
	Індекс задоволеності співробітників корпоративною культурою
	Частка документованих і стандартизованих процесів
	Коефіцієнт внутрішньої координації між підрозділами

*Джерело: узагальнено автором за [17, 21, 28, 30]*

Застосування наведених показників забезпечує комплексний, системний і безперервний моніторинг ресурсного потенціалу аграрного підприємства, що є

ключовим інструментом підвищення ефективності управління як матеріальними, так і нематеріальними ресурсами в умовах аграрної діяльності. Завдяки цим показникам можна оперативнo виявляти як сильні, так і проблемні сторони у використанні земельних угідь, технічних засобів, трудових ресурсів, фінансових і інформаційних потоків, інноваційного потенціалу, а також природних ресурсів, які є базою для сталого виробництва.

Такий багатовимірний аналіз створює передумови для об'єктивної оцінки поточного стану ресурсної бази підприємства, ідентифікації внутрішніх резервів, оптимізації витрат, а також розробки стратегічних заходів щодо раціонального використання земельних, водних, енергетичних та інших ресурсів, що особливо актуально для аграрного сектору з його високою залежністю від природно-кліматичних факторів [13].

Особлива увага приділяється адаптації показників до специфіки аграрної галузі, масштабу виробництва та сезонності, а також впливу зовнішніх факторів – кліматичних умов, ринкових коливань, державної політики підтримки агросектору, екологічних стандартів. Внутрішні ж чинники, такі як структура агроформування, рівень технологічного оснащення, кваліфікація персоналу, організаційна культура і система управління, визначають успішність застосування адаптованих показників.

Важливість системного підходу у контексті агропідприємства також полягає у можливості поєднання кількісних та якісних методів оцінки ресурсного потенціалу, що дозволяє комплексно оцінити як продуктивність використання земель та техніки, так і рівень інновацій, екологічної відповідальності та соціальної стабільності виробництва [6].

Завдяки цьому комплексному підходу аграрне підприємство отримує дієвий інструмент для формування збалансованої ресурсної політики, спрямованої на підвищення ефективності, конкурентоспроможності та сталого розвитку в умовах мінливого аграрного ринку і кліматичних викликів.

### **1.3. Методи управління ресурсним потенціалом в умовах ринкової економіки**

Управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах ринкової економіки – це комплексна діяльність, спрямована на планування, організацію, мотивацію, контроль і оптимізацію ресурсів з метою досягнення стратегічних цілей. У контексті аграрного підприємства ця задача ускладнюється сезонністю, високою залежністю від природно-кліматичних умов, а також непередбачуваними зовнішніми викликами, серед яких особливе місце займає військовий конфлікт в Україні.

Відомі економісти, такі як Пітер Друкер, наголошували, що саме раціональне управління ресурсами формує основу довгострокового успіху підприємства, оскільки ресурси є основою створення вартості [25]. Сучасні дослідження також підкреслюють, що управління ресурсним потенціалом повинно бути інтегрованим, системним та адаптивним до зовнішніх змін. В умовах ринкової економіки особливу актуальність набуває методологія стратегічного управління ресурсами, що передбачає не лише оптимізацію поточного використання ресурсів, але й планування їх розвитку з урахуванням майбутніх викликів. Так, Каплан і Нортон розробили концепцію збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), яка дозволяє оцінювати ресурсний потенціал через різні перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку [26].

Особливе значення набувають методи управління ресурсним потенціалом в аграрній сфері, яка є вразливою до природно-кліматичних умов, сезонності та зовнішніх шоків. У цьому контексті ряд вітчизняних та зарубіжних дослідників акцентують увагу на необхідності впровадження адаптивних моделей управління, що враховують як традиційні, так і інноваційні ресурси, а також здатність до швидкого реагування на ризики [21].

Варто підкреслити, що війна в Україні внесла кардинальні зміни у контекст управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств. За словами економіста Коваленка, війна значно посилила невизначеність у постачанні матеріальних ресурсів, зумовила руйнування логістичних ланцюгів, обмеження

фінансових потоків і зниження доступності робочої сили. У таких умовах ефективне управління ресурсами вимагає застосування гнучких методів планування, посилення контролю та моніторингу, а також розвитку системи ризик-менеджменту [12].

Основними методами управління ресурсним потенціалом у сучасних ринкових реаліях є:

1. Стратегічне та оперативне планування ресурсів. Планування ресурсів включає прогнозування потреб підприємства у всіх видах ресурсів (земля, сировина, трудові, фінансові, інформаційні) на короткостроковий та довгостроковий періоди. Для аграрного підприємства це означає складання планів сівозмін, визначення потреб у техніці, матеріалах, добривах, а також планування робочої сили з урахуванням сезонності.

В умовах війни та пов'язаної з нею нестабільності особливого значення набуває гнучкість планування – можливість швидко коригувати ресурси, адаптуючись до змін у логістичних ланцюгах, постачаннях, фінансових потоках. Для цього застосовують сценарне планування, коли розробляють кілька альтернативних варіантів розвитку подій і відповідних ресурсних стратегій [29].

2. Організація і координація ресурсного забезпечення. Раціональний розподіл ресурсів між підрозділами і технологічними процесами – ключовий елемент управління. В аграрному секторі це означає ефективне управління посівними площами, технікою, матеріальними запасами, робочою силою.

Сучасні підприємства використовують інформаційні системи управління ресурсами (ERP, SCM), які дозволяють автоматизувати закупівлі, складський облік, планувати логістику і контролювати витрати. Логістика в агросекторі особливо важлива через специфіку зберігання і транспортування продукції, що піддається швидкому псуванню.

3. Контроль, аудит і аналіз використання ресурсів. Контроль використання ресурсів дозволяє виявити відхилення від планів, перевитрати, неефективне використання, що може суттєво вплинути на фінансові результати. В аграрному секторі до контролю додається екологічний аудит, який гарантує відповідність

стандартам сталого розвитку. Аналітичні інструменти включають фінансовий аналіз, аналіз виробничої ефективності, системи збалансованих показників (Balanced Scorecard), KPI, а також цифрову аналітику з використанням великих даних (Big Data). Особливо важливо оперативно виявляти ризики, пов'язані з нестабільністю постачання, кліматичними аномаліями, що стало особливо актуальним у воєнний період [17].

4. Інноваційне управління ресурсами. Інновації є драйвером підвищення ефективності використання ресурсів. У аграрному секторі це застосування точного землеробства, дронів для моніторингу посівів, біотехнологій, систем автоматизації управління фермерським господарством. Розвиток людського капіталу через навчання, підвищення кваліфікації, створення інноваційної корпоративної культури також є складовою інноваційного управління. Війна стимулює потребу в інноваційних рішеннях, які дозволяють компенсувати логістичні та матеріальні втрати.

5. Мотиваційні методи управління. Ефективне використання трудових ресурсів неможливе без системи мотивації, що забезпечує залученість працівників і стимулює продуктивність. Важливі як матеріальні стимули (зарплата, премії), так і нематеріальні (професійний розвиток, соціальний захист, визнання).

6. Управління ризиками. Ризик-менеджмент – систематичний процес ідентифікації, оцінки та мінімізації ризиків, пов'язаних з ресурсним потенціалом. Для аграрних підприємств це можуть бути кліматичні ризики, нестача пального, руйнування інфраструктури, коливання цін на сировину. Війна значно посилила ці ризики, вимагаючи застосування механізмів диверсифікації постачальників, формування страхових запасів, розробки кризових сценаріїв, а також активної співпраці з державними структурами та громадськими організаціями для швидкого реагування [16].

7. Делегування і децентралізація управлінських функцій. Делегування повноважень і децентралізація управління сприяють підвищенню оперативності та гнучкості у прийнятті рішень. Особливо це важливо для аграрних підприємств

з розгалуженою структурою, де прийняття локальних рішень на рівні ферм чи підрозділів дозволяє швидко адаптуватися до місцевих умов [8].

Сучасні методи управління ресурсним потенціалом в умовах ринкової економіки поєднують традиційні управлінські практики з інноваційними, системними та адаптивними підходами. Для аграрних підприємств, особливо в умовах війни, це означає підвищену увагу до гнучкості планування, ефективної організації ресурсного забезпечення, розвитку інновацій та мотивації персоналу, а також активного управління ризиками і делегування повноважень. Такий комплексний підхід забезпечує не лише підвищення продуктивності і конкурентоспроможності, а й стійкість бізнесу в умовах невизначеності та нестабільності.

### **Висновки до розділу 1**

В дослідженні розглянуто сутність та структуру ресурсного потенціалу підприємства, який виступає комплексною системою, що включає матеріальні, трудові, фінансові, інформаційні, інноваційні, природні та організаційні ресурси. Удосконалення концептуального підходу дозволило виокремити ресурсний потенціал як інтегральну категорію, що відображає не лише наявність ресурсів, а й їхню якість, ефективність використання, здатність до відтворення та адаптивність у динамічних ринкових умовах.

Проведений аналіз теоретичних підходів до оцінювання ефективності ресурсного потенціалу засвідчив необхідність застосування комплексних інструментів, які враховують як кількісні показники (продуктивність, фондівіддача, рентабельність), так і якісні характеристики (інноваційність, гнучкість, рівень мотивації персоналу). Використання системи збалансованих показників (Balanced Scorecard) та методів стохастичного аналізу дозволяє формувати цілісну оцінку ресурсної бази підприємства та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Особливу увагу приділено методам управління ресурсним потенціалом в умовах ринкової економіки, з урахуванням специфіки аграрного сектору та викликів, спричинених військовим конфліктом в Україні. Удосконалення системи управління вимагає стратегічного та оперативного планування, координації ресурсного забезпечення, посиленого контролю і аудиту, впровадження інновацій, ефективних мотиваційних механізмів, системного управління ризиками, а також делегування і децентралізації управлінських функцій.

Війна суттєво ускладнила ресурсне забезпечення аграрних підприємств, підвищивши значимість гнучких, адаптивних та інтегрованих підходів до управління, що, в свою чергу, потребує підвищення оперативності реакції на зовнішні виклики, диверсифікації ресурсних каналів, активної співпраці з державними органами та використання цифрових технологій для мінімізації втрат і забезпечення стабільності виробничих процесів.

## РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «АП «ПРИДНІПРОВСЬКЕ»

### 2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз його ресурсного забезпечення

Товариство з обмеженою відповідальністю «Аграрне підприємство «Придніпровське» є динамічним, багатофункціональним суб'єктом господарювання аграрного сектору, який демонструє стійку організаційну еволюцію та поступальну модернізацію агровиробництва в умовах підвищеної економічної турбулентності. Основою правової конструкції ТОВ є організаційно-правова форма «товариство з обмеженою відповідальністю», яка забезпечує гнучкість управлінських рішень і сприяє оперативному пристосуванню до мінімально необхідним для ведення базової операційної діяльності, проте основним джерелом фінансової стійкості підприємства є акумуляція власних обігових коштів, реінвестування прибутку, а також диверсифіковане залучення кредитно-фінансових інструментів.

Виробнича діяльність підприємства охоплює широке коло аграрних напрямів, що підтверджується значною кількістю зареєстрованих видів діяльності за класифікацією КВЕД. Базовим профілем є вирощування зернових та бобових культур (КВЕД 01.11), що становить ядро агровиробництва та визначає агротехнологічний вектор розвитку. Разом із тим, структура бізнесу підприємства охоплює тваринництво, агропереробку, логістику, торгівлю сільгоспсировиною, оренду техніки й обладнання, що перетворює ТОВ «АП «Придніпровське» на багатофункціональну господарську платформу з ознаками аграрного холдингу.

Місцезнаходження підприємства – село Оліївка Житомирського району Житомирської області (вул. Звягельська, 19А) – має істотне значення з точки зору агроекологічної доцільності. Територія характеризується сприятливим мікрокліматом помірного континентального типу, з достатнім рівнем опадів,

рівнинним рельєфом та природно-родючими чорноземними і супіщаними ґрунтами.

Управління підприємством здійснюється керівником – Пасічником Віталієм Олександровичем, якому делеговано комплекс повноважень щодо прийняття рішень, підписання договорів, представництва інтересів підприємства, зокрема в частині розпорядження земельними активами, що свідчить про високий ступінь централізації управлінських повноважень. Рішення стратегічного рівня, включаючи зміну прав на земельні ділянки, ухвалюються виключно за рішенням зборів учасників, які є вищим органом управління.

Таблиця 2.1

### Організаційна структура ТОВ «Аграрне підприємство «Придніпровське»

Рівень	Підрозділ / Посада	Функціональне призначення
Стратегічний	Директор – Пасічник В.О.	Загальне керівництво підприємством, затвердження стратегічних цілей, управління ресурсами, контроль ключових рішень
	Збори учасників	Найвищий орган управління, затвердження напрямів розвитку, розподіл прибутку, призначення керівника
Тактичний	Головний економіст – Кравченко О.М.	Планування бюджету, аналіз фінансово-господарської діяльності, розрахунок собівартості
	Головний бухгалтер – Чистякова О.М.	Ведення обліку, складання звітності, податковий контроль
	Головний агроном Вельбой А.В.	Організація сівозмін, впровадження агротехнологій, контроль врожайності
	Головний інженер – Рейтер В.В.	Забезпечення технічної справності обладнання, ремонт техніки
	Начальники виробничих підрозділів	Управління польовими роботами, контроль за агротехнічними процесами
Операційний	Менеджери (логістика, збут, ЗЕД)	Забезпечення поставок, взаємодія з партнерами, супровід експортних операцій
	Фахівці з кадрів, юристи, бухгалтери	Операційне забезпечення, кадрове адміністрування, правовий супровід
	Робітники, трактористи, оператори машин	Безпосереднє виконання технологічних операцій, збирання врожаю, технічне обслуговування

*Джерело: узагальнено автором на основі даних підприємства*

Операційна модель підприємства побудована за принципами інтегрованого агропромислового циклу, що охоплює не лише сільськогосподарське виробництво як первинну ланку, а й логістичну, переробну, складську та дистрибуційну інфраструктуру, формуючи завершену систему з повним внутрішнім виробничо-комерційним контуром. Така модель дозволяє реалізовувати багатоступеневу трансформацію ресурсів – від обробки ґрунтів до поставки кінцевої продукції споживачеві або переробним підприємствам, забезпечуючи підприємству максимальну керованість, економію на масштабі та адаптивність до коливань ринкової кон'юнктури. Стратегічною перевагою подібної моделі є внутрішня замкнутість основних операційних потоків, що мінімізує залежність від зовнішніх контрагентів на критичних етапах агровиробничого циклу та підвищує ефективність реалізації продукції в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Таблиця 2.2

### Операційна модель діяльності ТОВ АП «Придніпровське»

Компонент	Зміст
Тип системи	Виробничо-логістична, інтегрована (agro-industrial supply chain model)
Підсистеми	1. Переробна – охоплює весь ланцюг виробництва від обробки ґрунту до переробки зерна. 2. Забезпечення – постачання добрив, ЗЗР, пального, насіння, запасних частин. 3. Планування та контроль – аналітика, контроль витрат, оперативне управління виробничими циклами.
«Вхід» у систему	Земля, насіння, добрива, паливо, робоча сила, техніка, технології
Трансформаційні процеси	Обробіток ґрунту → посів → догляд за посівами → збирання → первинна переробка → зберігання/реалізація/переробка
«Вихід» із системи	Продукція рослинництва (зернові, олійні, бобові), борошно, кормові продукти, хлібобулочні вироби
Особливості	Модель «виробництво–постачання», що дозволяє нагромаджувати стратегічні запаси продукції, мінімізуючи вплив коливань попиту та постачання
Переваги моделі	Високий ступінь контрольованості виробництва, зменшення логістичних ризиків, стабільність постачання та виконання контрактних зобов'язань
Ризики та обмеження	Високі витрати на зберігання, потреба в значних інвестиціях у інфраструктуру та логістику

*Джерело: узагальнено автором на основі даних підприємства*

Функціонування підприємства супроводжується активною цифровізацією виробничих процесів. Впровадження ERP-систем дозволяє формувати наскрізне управління агробізнесом: від закупівель до реалізації продукції. Інноваційна складова реалізується через інтеграцію технологій точного землеробства, супутникового моніторингу та агроаналітики.

Особливої уваги заслуговує здатність підприємства до адаптації в умовах зовнішньоекономічних шоків, спричинених воєнним конфліктом в Україні. Антикризові механізми включають оптимізацію витрат, переорієнтацію логістичних маршрутів, диверсифікацію ринків збуту та впровадження внутрішнього аудиту ризиків.

Таким чином, ТОВ «АП «Придніпровське» являє собою приклад вертикально інтегрованої аграрної одиниці з високим ступенем операційної автономності, складною організаційною структурою, диверсифікованим виробничим профілем і перспективами масштабування. Системне ресурсне забезпечення, організаційна збалансованість та стратегічна гнучкість забезпечують підприємству стійкість і конкурентні переваги в умовах трансформацій українського аграрного сектору.

## **2.2. Діагностика ефективності використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів**

Аграрний сектор є однією з ключових складових економіки країни, оскільки забезпечує продовольчу безпеку, стабільність економіки та розвиток сільських територій. Він створює значну частину робочих місць, формує експортний потенціал та відіграє важливу роль у підтримці фінансової стійкості держави. Особливо значущим є ефективне використання ресурсів у сільському господарстві, де основними факторами виробництва виступають земля, трудові ресурси та матеріально-технічна база. Раціональне використання цих ресурсів безпосередньо впливає на обсяг і якість продукції, економічні результати

підприємств та здатність агропідприємств конкурувати на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Сучасний аграрний сектор України стикається з низкою комплексних викликів, що суттєво ускладнюють ефективне використання ресурсного потенціалу. Найбільш руйнівним чинником є війна, наслідком якої стали масштабні втрати трудових ресурсів у зв'язку з мобілізацією та вимушеним переселенням населення, знищення чи пошкодження виробничих потужностей та логістичної інфраструктури, а також часткова втрата доступу до орних земель. Окрім цього, бойові дії спричинили значне скорочення врожаю через неможливість своєчасно проводити агротехнічні роботи, а також ускладнили реалізацію продукції на внутрішньому й зовнішньому ринках, що зумовлює додаткові витрати на її зберігання, транспортування та переробку.

Поряд із військовими загрозами, аграрні підприємства стикаються з хронічними проблемами функціонування: високою вартістю матеріально-технічних засобів, нестачею сучасної техніки й обладнання, недостатнім рівнем механізації та автоматизації виробництва. Додатковим обмежуючим чинником є кадровий дефіцит: відтік кваліфікованих працівників у міста або за кордон знижує продуктивність праці та ускладнює впровадження інноваційних технологій. Нестабільність фінансових потоків, різкі коливання цін на аграрну продукцію та ресурси створюють ризики для стратегічного планування й довгострокових інвестицій. Сукупність цих проблем формує ситуацію підвищеної невизначеності, коли підприємства змушені діяти в умовах постійних ризиків та обмежених можливостей для зростання.

Ефективне використання ресурсного потенціалу агропідприємства неможливе без системного підходу до оцінки та управління кожним його складовим елементом. В аграрному секторі першочергове значення має земля, яка виступає не лише головним засобом виробництва, а й унікальним, по суті, невідновлюваним ресурсом. Вона визначає базові можливості розвитку господарства, формує виробничий потенціал і напряму впливає на рівень його конкурентоспроможності. Рациональне використання земельних угідь передбачає

не тільки забезпечення високих урожайностей, але й збереження та підвищення родючості ґрунтів, запобігання їх виснаженню, ерозійним процесам та деградації. Важливим завданням сучасного землекористування є також оптимізація структури посівів, що дозволяє збалансувати економічні та екологічні інтереси підприємства. Саме від того, наскільки продумано здійснюється управління земельним ресурсом, залежить не лише обсяг і якість сільськогосподарської продукції, але й довгострокова економічна стійкість підприємства в умовах мінливої ринкової кон'юнктури та кліматичних ризиків.

Таблиця 2.3

### Ефективність використання земельних ресурсів, землезабезпеченість

Група показників	Показники	2020	2021	2022	2023	2024	2024 у % до 2020
Земельні ресурси	Загальна земельна площа, га	32123,00	31856,00	30391,00	29000,00	26810,00	83,46
	у т.ч. с.-г. угіддя, га	32123,00	31856,00	30391,00	29000,00	26810,00	83,46
	Рілля, га	31892,00	31653,00	30200,00	28800,00	26649,00	83,56
	Сінокоси, га	19,00	18,00	16,00	15,00	14,00	73,68
	Пасовища, га	204,00	176,00	164,00	174,00	140,00	68,63
	Багаторічні насадження, га	8,00	9,00	11,00	11,00	11,00	137,50
Коефіцієнти землекористування	Освоєння земель	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	100,00
	Розораності землі	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	100,00
Трудові ресурси	Кількість працівників, чол.	394,00	384,00	278,00	224,00	191,00	48,48
	Припадає на 1 працівника: с.-г. угідь, га	81,50	83,00	109,30	129,50	140,40	172,27
	Припадає на 1 працівника: ріллі, га	80,90	82,40	108,60	128,60	139,50	172,44

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Аналіз динаміки використання земельних і трудових ресурсів свідчить про суттєві трансформації у діяльності підприємства за 2020-2024 рр. Найбільш помітним є скорочення земельної площі: загальна кількість сільськогосподарських угідь зменшилась на 16,5 %, а ріллі – майже на 17 %, що, ймовірно, зумовлено як економічними факторами, так і воєнними подіями, які обмежили доступ до частини земель. Водночас структура угідь зазнала змін: зменшення площ сінокосів і пасовищ відбулося паралельно зі зростанням багаторічних насаджень, що може свідчити про переорієнтацію господарства на більш рентабельні культури довгострокового використання. Ще більшою є динаміка у сфері трудових ресурсів: чисельність працівників зменшилась більш ніж удвічі. Це, з одного боку, негативно позначається на кадровому потенціалі, а з іншого – демонструє зростання навантаження на одного працівника. Якщо у 2020 р. на одного робітника припадало близько 81 га сільськогосподарських угідь, то у 2024 р. – вже понад 140 га. Існуюча тенденція може свідчити як про вимушену інтенсифікацію праці, так і про поступове впровадження більш ефективних технологій, які дозволяють обробляти більші площі меншою кількістю персоналу.

Таким чином, підприємство функціонує в умовах подвійного тиску – скорочення ресурсної бази та кадрового потенціалу, але водночас демонструє адаптивність, змінюючи структуру угідь і підвищуючи продуктивність праці. Проте, дана ситуація вказує на необхідність посилення інноваційних підходів до управління ресурсами та модернізації матеріально-технічної бази для забезпечення стабільності виробництва в довгостроковій перспективі.

Наступним критичним компонентом ресурсного потенціалу є трудові ресурси, які виступають фундаментальною складовою будь-якого аграрного підприємства. Вони безпосередньо визначають продуктивність виробництва, якість виконання агротехнічних робіт та здатність своєчасно реалізовувати виробничі плани, що особливо важливо в умовах сезонності та швидкозмінного ринкового середовища. Однією з основних проблем у цій сфері є нестача кваліфікованої робочої сили, що обмежує можливості підприємства щодо впровадження сучасних технологій та оптимізації виробничих процесів.

Додаткові виклики створюють сезонний характер аграрних робіт, коли попит на трудові ресурси різко зростає, а також мобілізація персоналу у військовий час, що може призводити до тимчасового дефіциту працівників і потребує гнучких управлінських рішень.

Раціональна організація праці, підвищення мотивації персоналу, впровадження сучасних систем матеріального та нематеріального стимулювання, а також широке застосування механізації та автоматизації дозволяють не лише мінімізувати втрати виробництва, а й забезпечити ефективне та стає використання людських ресурсів. Крім того, інвестиції у навчання та професійний розвиток співробітників сприяють підвищенню кваліфікації робочої сили, зменшенню виробничих ризиків та підвищенню конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринку.

Таблиця 2.4

#### Ефективність використання трудових ресурсів, трудозабезпеченість

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	2024 у % до 2020
Середньорічна чисельність персоналу, осіб	394,00	384,00	278,00	224,00	191,00	48,47
Загальний фонд робочого часу, тис. люд.-год.	758,45	739,20	535,15	430,40	367,93	48,55
Рівень використання робочого часу, коеф.	0,96	0,97	0,97	0,98	0,98	102,10
Фактично відпрацьований фонд часу, тис. люд.-год.	727,97	717,02	519,10	421,79	360,57	49,53
Середня кількість відпрацьованих годин одним працівником, год/рік	1848,00	1867,00	1867,00	1883,00	1888,00	102,20
Забезпеченість трудовими ресурсами	1,23	1,21	0,91	0,77	0,71	57,70
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	8200,00	9500,00	11200,00	13800,00	15600,00	190,24
Продуктивність праці (виручка на одного працівника, тис. грн)	1163,60	2121,97	1147,28	1813,56	1752,17	150,58
Витрати праці на 1 га с.-г. угідь, люд.-год.	22,70	22,50	17,10	14,50	13,50	59,47

*Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства*

Аналіз трудових ресурсів підприємства за 2020-2024 рр. свідчить про глибокі трансформації у структурі та результативності використання робочої сили. Кількість працівників скоротилася майже удвічі, що, з одного боку, пояснюється об'єктивними причинами – війною, міграцією, мобілізацією та старінням сільського населення. З іншого боку, цей спад стимулював підприємство до інтенсивнішого використання праці: середня кількість відпрацьованих годин одним працівником зросла, а коефіцієнт використання робочого часу майже досяг максимально можливого рівня. Цікавою є суперечлива динаміка продуктивності праці. У 2021 році вона зросла майже удвічі, що можна пояснити сприятливою ринковою кон'юнктурою та підвищенням цін на агропродукцію. Проте у 2022 році спостерігається різке падіння цього показника, викликане війною, втратою частини врожаю та проблемами логістики. Лише у наступні роки підприємство частково відновило продуктивність, проте так і не змогло вийти на рівень 2021 року.

Заробітна плата працівників за п'ятирічний період зросла майже вдвічі, що позитивно впливає на соціальний аспект розвитку господарства. Водночас таке зростання відбулося значною мірою під тиском інфляційних процесів, а не лише завдяки реальному підвищенню ефективності праці. Таким чином, існує ризик розриву між темпами зростання витрат на оплату праці та фактичними виробничими результатами. Ще одним важливим моментом є зниження трудозабезпеченості: якщо у 2020 році на 100 га угідь припадало 1,23 особи, то у 2024 – лише 0,71. Наведені дані свідчать про перехід до більш екстенсивної моделі використання робочої сили, що в умовах воєнного часу виглядає вимушеним, але у перспективі може призвести до поглиблення дефіциту кадрів і зниження якості виконання виробничих процесів.

Аналіз кадрового складу підприємства доцільно проводити не лише за чисельністю персоналу, але й за рівнем його освіти, оскільки саме кваліфікаційний рівень працівників визначає здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах зростаючої конкуренції та впроваджувати сучасні технології виробництва. Висококваліфіковані кадри забезпечують підвищення

продуктивності праці, зниження витрат, швидшу адаптацію до інноваційних змін, що у підсумку позитивно впливає на фінансові результати діяльності. У зв'язку з цим важливо простежити динаміку змін чисельності працівників за рівнем освіти протягом досліджуваного періоду.

Таблиця 2.5

**Динаміка чисельності працівників ТОВ «АП «Придніпровське» за рівнем освіти**

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	2024 у % до 2020
Загальна чисельність працівників, чол.	394,00	384,00	278,00	224,00	191,00	48,48
Вища освіта, чол.	85,00	82,00	65,00	50,00	42,00	49,41
у % до загальної чисельності	21,60	21,40	23,40	22,30	22,00	0,40
Середня спеціальна, чол.	120,00	115,00	88,00	70,00	60,00	50,00
у % до загальної чисельності	30,50	29,90	31,70	31,30	31,40	0,90
Середня освіта, чол.	189,00	187,00	125,00	104,00	89,00	47,10
у % до загальної чисельності	48,00	48,70	45,00	46,40	46,60	-1,40

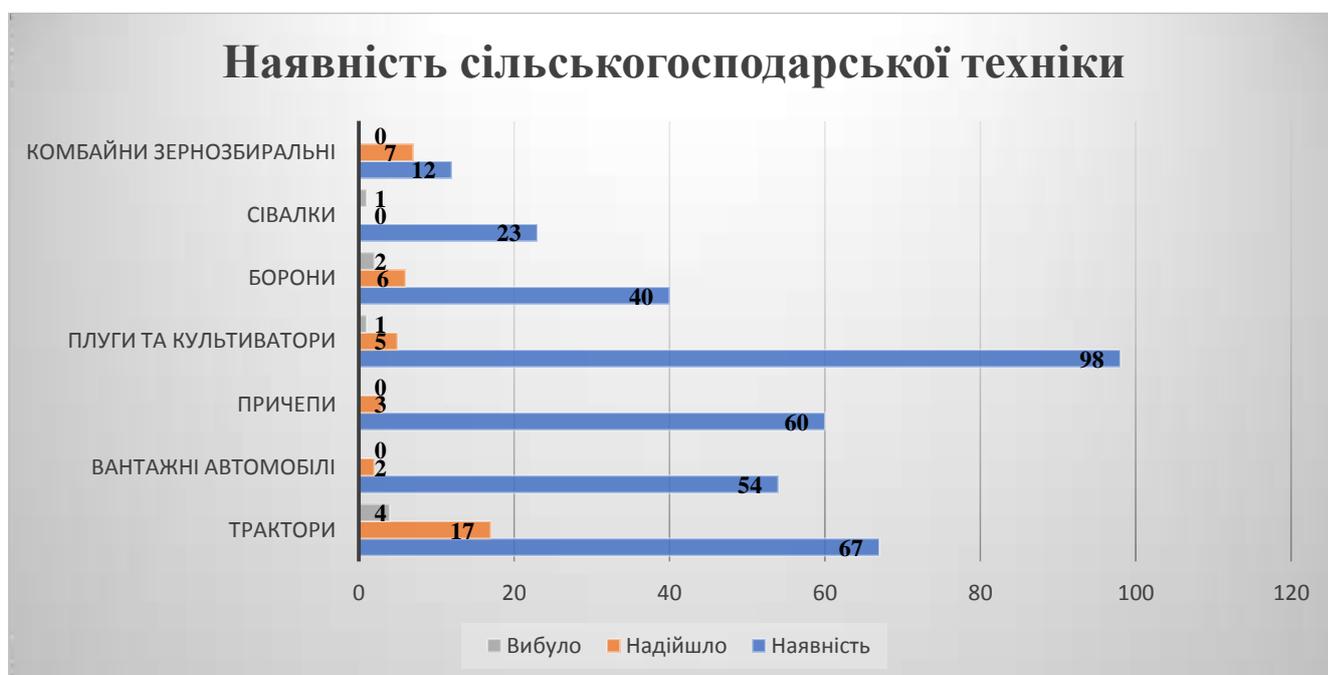
*Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства*

Загальна чисельність працівників підприємства у 2020-2024 рр. зменшилася майже вдвічі – з 394 до 191 особи (48,5% від рівня 2020 р.). Найбільш відчутним стало скорочення працівників із середньою освітою – їх кількість знизилася з 189 до 89 осіб (47,1%). Персонал з вищою освітою також зменшився (з 85 до 42 осіб, або до 49,4% від початкового рівня), проте їхня частка в загальній структурі залишається відносно стабільною – близько 22%. Схожа ситуація спостерігається і серед працівників із середньою спеціальною освітою: незважаючи на скорочення з 120 до 60 осіб (50%), їхня питома вага навіть дещо зросла – до 31,4%. Таким чином, у структурі персоналу найбільш стійкою групою виявилися працівники із середньою спеціальною освітою, тоді як найбільше скорочення припало на кадри з базовою середньою освітою, що характеризує відносне підвищення кваліфікаційного рівня персоналу та є позитивним фактором для подальшої ефективності діяльності підприємства. Водночас динаміка трудових ресурсів відображає не лише внутрішні управлінські рішення, а й загальнонаціональні виклики аграрного сектору – воєнні втрати, демографічний

спад і відтік кваліфікованих кадрів за межі країни. У цих умовах особливої актуальності набуває впровадження інноваційних підходів: цифровізації обліку робочого часу, автоматизації окремих виробничих процесів та розвитку мотиваційних програм для збереження і примноження людського капіталу на селі.

Не менш важливою складовою ресурсного потенціалу є матеріально-технічна база. До неї належать сільськогосподарська техніка, обладнання для обробітку ґрунту, системи зрошення, склади та транспортні засоби. Сучасна агропромисловість вимагає постійного оновлення матеріально-технічної бази та впровадження сучасних технологій для підвищення продуктивності та економічної ефективності. Проблеми з логістикою, зношене обладнання, обмежений доступ до сучасних ресурсів та підвищена вартість пального й запчастин ускладнюють ефективне використання матеріально-технічних ресурсів, особливо в умовах війни та нестабільності ринків.

Одним із ключових елементів матеріально-технічної бази є сільськогосподарська техніка, яка забезпечує виконання основних аграрних робіт – від обробітку ґрунту до збору врожаю. Для оцінки стану технічного парку на підприємстві доцільно розглянути наявність, надходження та вибуття основних видів техніки за останній період. Дана інформація є важливою для розуміння, які напрямки оновлення парку найбільш актуальні та наскільки забезпечене підприємство необхідними машинами для виконання польових і логістичних робіт.



**Рис.2.1. Наявність, надходження та вибуття основної техніки на підприємстві**

*Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства*

Зі спостереження видно, що найбільше надходження відбулося серед тракторів та комбайнів зернозбиральних, що свідчить про оновлення основного парку для польових робіт. Водночас кількість вибулої техніки невелика, що говорить про стабільність наявного парку та ефективність його використання. Борони та культиватори також поповнилися, що сприяє підвищенню продуктивності обробітку ґрунту. З огляду на наведені результати, можна відзначити, що підприємство приділяє значну увагу оновленню та ефективному використанню матеріально-технічної бази. Однак оцінка лише забезпеченості технікою не дає повної картини. Для глибшого розуміння фінансово-господарської стійкості доцільно проаналізувати майновий стан підприємства.

*Таблиця 2.5*

#### Оцінка майнового стану ТОВ «АП «Придніпровське»

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	2024 р. у % до 2020 р.
Сума наявних коштів на кінець періоду, тис. грн	87,00	30168,00	1419,00	6288,00	2815,00	3,20
Первісна вартість основних засобів, тис. грн	46352,00	50436,00	53667,00	55500,00	57200,00	123,40

Сума зносу основних засобів, тис. грн	6953,00	5044,00	5367,00	5550,00	5720,00	82,30
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн	39399,00	45392,00	48300,00	49950,00	51480,00	130,60
Коефіцієнт зносу	0,15	0,10	0,10	0,10	0,10	66,70
Коефіцієнт придатності	0,85	0,90	0,90	0,90	0,90	105,90
Коефіцієнт оновлення	0,18	0,20	0,20	0,21	0,21	116,70
Коефіцієнт вибуття	0,08	0,06	0,06	0,05	0,05	62,50
Питома вага активної частини ОС, %	85,00	86,00	87,00	88,00	88,00	103,50

*Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства*

Аналіз стану та використання основних виробничих фондів підприємства свідчить про поступове зміцнення матеріально-технічної бази протягом аналізованих років. Первісна вартість основних засобів збільшилася на 23,4 %, що вказує на інвестиції в оновлення та модернізацію обладнання. Водночас залишкова вартість основних засобів зросла на 30,6 %, а коефіцієнт придатності підтримується на високому рівні 90 %, що підтверджує їхню ефективність і готовність до експлуатації. Низький коефіцієнт зносу (10 %) свідчить про збереження технічного стану основних засобів, а значення коефіцієнтів оновлення та вибуття демонструють поступову модернізацію і заміну застарілого обладнання. Питома вага активної частини основних засобів становить 88 %, що підтверджує раціональне використання техніки та високий рівень мобільності виробничих фондів.

Узагальнено, показники таблиці свідчать про стабільний стан основних фондів підприємства, ефективність їх використання та наявність ресурсної бази для забезпечення виробничих процесів у наступні роки. Однак для більш повного уявлення про якість використання основних виробничих фондів необхідно розглянути динаміку коефіцієнтів оновлення та вибуття, співвідношення активної і пасивної частини, а також показники ефективності їх експлуатації. Саме вони дають можливість оцінити не лише наявність матеріально-технічної бази, а й рівень її віддачі у процесі господарської діяльності.

*Таблиця 2.6*

### Ефективність використання основних виробничих фондів товариства

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2024 р. у % до 2020 р.
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн	46 352	50 436	53 667	55 500	57 200	123,40
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	39 624	38 620	38 874	39 200	39 500	99,70
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	458,46	814,84	318,94	406,24	334,67	73,00
Вартість валової продукції в порівняльних цінах, тис. грн	470,56	850,00	330,00	420,00	345,00	73,30
Фондооснащеність, тис. грн	344,50	131,30	193,00	247,80	299,50	86,90
Фондоозброєність, тис. грн	117,90	101,90	193,00	247,80	299,50	254,00
Фондовіддача, грн	9,90	16,20	5,90	7,30	5,90	59,20
Фондомісткість, грн	0,10	0,06	0,17	0,14	0,17	170,00
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	11,60	21,10	8,20	10,40	8,50	73,30
Період одного обороту оборотних засобів, днів	31,10	17,10	43,90	34,70	42,50	136,70
Припадає оборотних виробничих фондів на 1000 грн основних, грн	855,00	766,00	724,00	706,00	691,00	80,80
Норма прибутку, %	0,16	49,00	186,80	-38,00	-70,40	-70,56

*Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства*

Динаміка показників свідчить, що підприємство активно інвестує в основні виробничі фонди: середньорічна їх вартість зросла з 46 352 тис. грн у 2020 році до 57 200 тис. грн у 2024 році, що становить 123,4% від рівня 2020 року. Водночас фондівіддача основних фондів знизилась із 9,90 грн у 2020 році до 5,90 грн у 2024 році (59,2% від рівня 2020 року), що свідчить про тимчасове зменшення продуктивності та потребує більш раціонального використання ресурсів. Фондоозброєність збільшилася майже в 2,5 раза (з 117,90 до 299,50 тис. грн), що вказує на підвищення матеріально-технічної оснащеності на одного працівника. Показник фондомісткості зріс із 0,10 до 0,17 грн, тобто витрати на 1 грн виробничих фондів зросли на 70%, що підкреслює необхідність оптимізації використання активів. Коефіцієнт оборотності оборотних засобів знизився з 11,60 до 8,50, а період одного обороту зріс з 31,1 до 42,5 днів, що відображає уповільнення обороту капіталу та потенційні проблеми з ліквідністю. Виручка від реалізації продукції та вартість валової продукції у 2024 році становлять 73% та

73,3 % відповідно від рівня 2020 року, що підтверджує тимчасові фінансові труднощі. Норма прибутку у 2024 році знизилась до -70,4 %, що також свідчить про фінансові втрати у цей період. Разом із тим структура активів та наявність оборотних і основних фондів дозволяє підприємству підтримувати базову ефективність виробництва та створює потенціал для стабілізації та зростання продуктивності у подальшому. Моніторинг показав належний технічний стан основних виробничих фондів, високий рівень придатності до експлуатації та раціональну структуру з домінуванням активної частини, що формує міцну базу для виробничих процесів. Проте для підвищення ефективності необхідно забезпечити інтенсифікацію використання ресурсів та оптимізацію фондівіддачі.

Інтенсифікація виробництва в аграрному секторі є одним із ключових напрямів підвищення результативності діяльності підприємства. Вона ґрунтується на більш раціональному та ефективному використанні наявних ресурсів – землі, техніки, праці та капіталу – з метою отримання вищих обсягів продукції та прибутку без розширення виробничих площ. На відміну від екстенсивного розвитку, що передбачає залучення додаткових земельних угідь чи робочої сили, інтенсифікація базується на впровадженні інноваційних технологій, модернізації обладнання, удосконаленні організації праці та управління виробничими процесами. Зростання економічної ефективності інтенсифікації проявляється у підвищенні врожайності сільськогосподарських культур, зниженні собівартості продукції, зростанні продуктивності праці та поліпшенні фінансових результатів діяльності.

*Таблиця 2.7.*

**Економічна ефективність інтенсифікації ТОВ «АП «Придніпровське»**

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	2024 у % до 2020
Загальна земельна площа, га	32 123,00	31 856,00	30 391,00	29 000,00	26 810,00	83,46
в т.ч. с.-г. угіддя, га	32 123,00	31 856,00	30 391,00	29 000,00	26 810,00	83,46
Рілля, га	31 892,00	31 653,00	30 200,00	28 800,00	26 649,00	83,56
Середньорічна чисельність працівників, осіб	394,00	384,00	278,00	224,00	191,00	48,48
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	46 352,00	50 436,00	53 667,00	55 500,00	57 200,00	123,40

Середньорічна вартість оборотних фондів, тис. грн	39 624,00	38 620,00	38 874,00	39 200,00	39 500,00	99,70
Вартість валової продукції, тис. грн	470 560,00	850 000,00	330 000,00	420 000,00	345 000,00	73,30
Вартість товарної продукції, тис. грн	458 460,00	814 836,00	318 944,00	406 238,00	334 665,00	73,00
Валовий прибуток, тис. грн	118,56	515,20	109,99	20,30	99,69	84,02
Урожайність основних с.-г. культур, ц/га:						
озима пшениця	40,00	43,00	41,00	38,00	35,00	87,50
озимий ячмінь	35,00	37,00	36,00	33,00	30,00	85,71
соняшник	25,00	27,00	26,00	24,00	22,00	88,00
кукурудза на зерно	50,00	52,00	48,00	45,00	42,00	84,00
Економічна ефективність інтенсифікації						
Валовий прибуток на 1 працівника, тис. грн	0,30	1,34	0,40	0,09	0,52	173,33
Валовий прибуток на 1 грн виробничих витрат, грн	0,35	1,72	0,53	0,05	0,42	120,00
Фондовіддача, грн	9,90	16,20	5,90	7,30	5,90	59,20
Фондомісткість, грн	0,12	0,06	0,17	0,14	0,17	141,70
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	11,57	21,10	8,20	10,36	8,47	73,20
Період одного обороту оборотних засобів, днів	31,10	17,10	43,90	34,70	42,50	136,66
Операційна рентабельність, %	26,24	63,55	222,12	-9,63	-36,77	-63,01 в.п.
Норма прибутку, %	0,16	49,00	186,80	-38,00	-70,40	-70,56 в.п.

Джерело: *розраховано автором на основі даних підприємства*

Аналіз економічної ефективності інтенсифікації ТОВ «АП «Придніпровське» за досліджувані роки демонструє неоднозначні результати діяльності підприємства. Позитивною тенденцією є зростання середньорічної вартості основних фондів на 23,4 % (до 57 200 тис. грн у 2024 р.), що свідчить про інвестиції у матеріально-технічну базу та створює потенціал для підвищення продуктивності. Валовий прибуток на одного працівника зріс майже в 1,8 раза – з 0,30 тис. грн у 2020 р. до 0,52 тис. грн у 2024 р., що відображає підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Разом із цим, обсяг валової продукції зменшився до 73,3 % від рівня 2020 року, а товарної – до 73 %, що пояснюється зниженням врожайності основних сільськогосподарських культур: озима пшениця – на 12,5 %, озимий ячмінь – на 14,3 %, соняшник – на 12 %, кукурудза на зерно – на 16 %. Скорочення земельного банку до 26 810 га та чисельності працівників майже удвічі обмежило виробничий потенціал. Показники ефективності використання ресурсів також погіршилися:

фондовіддача знизилася до 1,74 грн, коефіцієнт оборотності оборотних засобів – до 8,47, а період одного обороту оборотних фондів збільшився до 42,5 днів. Низький рівень валового прибутку на 1 грн виробничих витрат (0,42 грн) та від’ємна норма прибутку у 2023-2024 рр. (-38 % і -70,4 % відповідно) свідчать про підвищені фінансові ризики та нестабільність рентабельності виробництва.

У такій ситуації для підвищення економічної ефективності підприємству слід застосовувати комплексний підхід. Необхідно підвищувати врожайність культур за рахунок впровадження систем точного землеробства, GPS-моніторингу, дронів для контролю посівів та використання високопродуктивних сортів і гібридів, адаптованих до місцевих умов. Важливо оптимізувати структуру посівних площ, надаючи перевагу найбільш рентабельним культурам, а також скорочувати частку менш продуктивних культур. Для підвищення ефективності використання ресурсів слід прискорити оборот оборотних засобів, покращити планування виробничого циклу, підвищити дисципліну розрахунків із контрагентами та оптимізувати витрати на паливо, добрива та енергоносії шляхом впровадження сучасних енергоощадних технологій. Технічне переоснащення має здійснюватися через придбання високопродуктивної сільськогосподарської техніки, що дозволить підвищити фондовіддачу та скоротити втрати часу й ресурсів у процесі польових робіт. Одночасно слід здійснювати фінансово-організаційні заходи щодо контролю собівартості продукції, зниження фінансових ризиків і забезпечення стабільної ліквідності підприємства. У сукупності ці заходи дозволять ТОВ «АП «Придніпровське» підвищити економічну ефективність інтенсифікації та забезпечити стабільність і рентабельність виробництва в умовах складних ринкових і кліматичних умов.

### **2.3. Аналіз фінансово-економічного стану та напрямки підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу**

Фінансово-економічний стан підприємства є комплексною категорією, що характеризує його здатність забезпечувати стабільне функціонування,

фінансову стійкість та ефективне використання ресурсного потенціалу в умовах динамічного ринкового середовища. Він відображає не лише абсолютні показники доходів і витрат, а й якісні аспекти діяльності, такі як здатність підприємства забезпечувати ліквідність, підтримувати оптимальний баланс між власним та залученим капіталом, управляти оборотними активами та борговими зобов'язаннями, а також отримувати прибуток від використання вкладених ресурсів. Аналіз фінансово-економічного стану передбачає комплексне дослідження ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, рентабельності та активності підприємства, що дозволяє сформувати об'єктивне та глибоке уявлення про ефективність використання його активів і ресурсів, а також визначити наявні резерви для підвищення продуктивності та стабільності діяльності.

Особливу увагу слід приділяти ліквідності, яка є ключовим критерієм фінансової стабільності підприємства. Ліквідність відображає здатність організації своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання без виникнення дефіциту обігових коштів, що є критично важливим для підтримки операційної діяльності та запобігання фінансовим ризикам. Комплексна оцінка ліквідності здійснюється за допомогою низки показників, зокрема коефіцієнтів абсолютної, критичної та загальної ліквідності, а також показників ліквідності запасів та коштів у розрахунках. Вивчення динаміки ліквідності дозволяє виявити як позитивні, так і негативні тенденції в управлінні оборотними активами та зобов'язаннями підприємства.

Таблиця 2.9

### Дослідження ліквідності ТОВ «АП «Придніпровське»

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2024 у % до 2020
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,08	0,95	0,11	0,05	0,04	50
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,12	1,2	0,14	0,06	0,05	41,7
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,37	1,48	1,26	1,09	0,99	2,68
Коефіцієнт критичної ліквідності	0,15	1	0,12	0,06	0,05	33,3
Коефіцієнт ліквідності запасів	0,3	1,1	0,2	0,09	0,08	26,7
Коефіцієнт ліквідності коштів у розрахунках	0,22	1,05	0,18	0,08	0,07	31,8

Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	1,1	1,05	1,2	1,15	1,25	113,6
Коефіцієнт мобільності активів	0,27	0,31	0,22	0,18	0,16	59,3
Коефіцієнт співвідношення активів	1,37	2,17	1,92	2	2,37	173
Коефіцієнт платоспроможності	0,73	0,46	0,52	0,5	0,42	57,5
Коефіцієнт покриття запасів	0,85	1,1	0,95	0,9	0,88	103,5

Джерело: *розраховано автором на основі даних підприємства*

Аналіз динаміки показників ліквідності ТОВ «АП «Придніпровське» за аналізований період свідчить про зниження платоспроможності та фінансової стійкості підприємства. Коефіцієнти абсолютної та термінової ліквідності зменшились до 50 % та 41,7 % від рівня 2020 року, що вказує на недостатній обсяг коштів для покриття короткострокових зобов'язань. Зниження ліквідності запасів і коштів у розрахунках свідчить про неефективне використання оборотних активів, а зростання коефіцієнта співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості до 1,25 (113,6 %) підвищує ризик дефіциту грошових коштів. Низька мобільність активів та зменшення платоспроможності до 0,42 (57,5 %) обмежують швидкість реагування підприємства на фінансові потреби. Водночас коефіцієнт покриття запасів залишається на стабільному рівні 0,88 (103,5 %), що частково компенсує зниження ліквідності коштів. Основними причинами цих тенденцій є високий рівень дебіторської заборгованості та недостатня кількість ліквідних активів, наслідком чого є зростання фінансових ризиків і потреба в оптимізації оборотного капіталу.

Крім ліквідності, не менш важливою складовою аналізу є фінансова стійкість підприємства, яка визначає здатність організації протистояти фінансовим ризикам і забезпечувати довгостроковий розвиток за рахунок раціональної структури капіталу. Фінансова стійкість оцінюється через коефіцієнти автономії, фінансової залежності, співвідношення власного та залученого капіталу, а також показники стійкості економічного зростання та фінансового левериджу. Комплексне вивчення цих показників дозволяє визначити рівень ризику при залученні позикових коштів і оцінити ефективність використання власного капіталу.

Таблиця 2.10

**Аналіз фінансової стійкості аграрного підприємства «Придніпровське»**

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2024 у % до 2020
Коефіцієнт автономії	0,73	0,46	0,52	0,50	0,42	57,50
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,73	0,46	0,48	0,50	0,42	57,50
Коефіцієнт фінансової залежності	1,37	2,17	1,92	2,00	2,37	173,00
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,27	0,54	0,52	0,50	0,58	214,80
Коефіцієнт концентрації власного капіталу	0,73	0,46	0,48	0,50	0,42	57,50
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	0,37	0,87	0,92	1,00	1,37	370,30
Коефіцієнт стійкості фінансування	0,73	0,46	0,48	0,50	0,42	57,50
Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,05	0,54	0,48	0,50	0,58	1160,00
Коефіцієнт довгострокового залучення коштів	0,27	0,18	0,11	0,13	0,13	48,10
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	0,05	0,36	0,48	0,50	0,58	1160,00
Співвідношення коефіцієнтів приросту власного капіталу та фінансової заборгованості	1,00	0,53	0,56	0,49	0,38	38,00
Коефіцієнт фінансового левериджу	1,37	2,17	1,92	2,00	2,37	173,00
Коефіцієнт інвестування	0,73	0,46	0,52	0,50	0,42	57,50

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «АП «Придніпровське» протягом 2020-2024 роки демонструє зниження автономії та фінансової стабільності. Коефіцієнти автономії та фінансової стабільності зменшились до 0,42-0,46 (57,5 % від рівня 2020 року), що свідчить про підвищену залежність від позикових джерел. Зростання коефіцієнта фінансової залежності та співвідношення залученого і власного капіталу до 2,37 і 1,37 відповідно (173 % і 370 %) підкреслює нарощування зовнішніх фінансових ресурсів та збільшення ризику. Високі короткострокові зобов'язання (0,58) у поєднанні зі зниженням довгострокового залучення коштів (0,13) обмежують фінансову гнучкість, а зменшення співвідношення приросту власного капіталу до фінансової заборгованості до 0,38 (38 %) вказує на обмежені можливості забезпечувати економічне зростання за рахунок власних ресурсів. Отже, структура капіталу потребує оптимізації, а підприємству варто підвищувати автономію для зменшення фінансових ризиків.

Ще одним важливим напрямком фінансового аналізу є рентабельність, що відображає ефективність використання активів та ресурсного потенціалу підприємства. Оцінка рентабельності дозволяє визначити, наскільки дохідність операційної діяльності відповідає вкладеним ресурсам, а також виявити резерви для підвищення прибутковості. Розглядаються показники рентабельності активів (ROA), власного капіталу (ROE), продажу, виробництва, а також операційної та чистої рентабельності, що забезпечує комплексне розуміння фінансової результативності підприємства.

Таблиця 2.11.

### Основні показники рентабельності товариства

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2024 до 2020 (+;-)
Рентабельність активів,%	0,07	30,18	28,52	-6,21	-9,96	-10,03 в.п.
Рентабельність власного капіталу,%	0,10	38,34	44,87	-12,19	-21,62	-21,72 в.п.
Валова рентабельність продажу,%	0,03	0,06	34,50	5,00	29,77	29,74 в.п.
Операційна рентабельність,%	26,24	63,55	222,12	-9,63	-36,77	-63,01 в.п.
Чиста рентабельність продажу,% ,%	0,16	49,00	186,88	-38,03	-70,39	-70,55 в.п.
Валова рентабельність виробництва,%	34,88	171,96	52,63	5,26	42,40	7,52 в.п.
Чиста рентабельність виробництва,%	217,61	13333,33	285,03	-40,03	-100,23	-317,84 в.п.

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Аналіз рентабельності підприємства демонструє високу волатильність фінансових показників та неоднорідність результатів за різними видами рентабельності. Рентабельність активів (ROA) зросла з 0,07 у 2020 році до 28,52 у 2022 році, проте впала до -9,96 у 2024 році, а рентабельність власного капіталу (ROE) з 0,10 у 2020 році зросла до 44,87 у 2022 році і знизилася до -21,62 у 2024 році, що свідчить про критичне погіршення фінансового стану. Валова рентабельність продажу збільшилася з 0,03 у 2020 році до 34,50 у 2022 році та залишилася на рівні 29,77 у 2024 році, тоді як операційна рентабельність падала з 26,24 у 2020 році до -36,77 у 2024 році, відображаючи збиткову операційну діяльність. Чиста рентабельність продажу зросла з 0,16 у 2020 році до 186,88 у 2022 році, після чого впала до -70,39 у 2024 році, демонструючи неспроможність підприємства генерувати чистий прибуток при наявних витратах. Валова рентабельність виробництва залишалася позитивною протягом усіх років, коливаючись від 34,88 у 2020 році до

42,40 у 2024 році, а чиста рентабельність виробництва, яка у 2020 році становила 217,61, у 2021 році 1333,33, у 2022 році 285,03, а у 2023-2024 роках стала від'ємною (-40,03 та -100,23 відповідно), що свідчить про критичні проблеми з покриттям витрат та зобов'язань. На жаль, можна констатувати, що незважаючи на позитивні результати окремих показників у 2021-2022 роках, загальна тенденція свідчить про фінансову нестабільність підприємства та потребу у терміновому впровадженні заходів для підвищення ефективності використання ресурсів і стабілізації прибутковості.

По-перше, необхідно оптимізувати структуру витрат, особливо операційні та адміністративні витрати, шляхом автоматизації процесів, перегляду постачальницьких контрактів і впровадження більш економічних технологій виробництва. По-друге, слід переглянути політику управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, активніше контролювати грошові потоки та мінімізувати короткострокові фінансові ризики. По-третє, для підвищення рентабельності доцільно диверсифікувати виробничий портфель і впроваджувати продукти з більшою маржинальністю, а також шукати нові ринки збуту для збільшення обсягів продажів. Крім того, доцільно зменшити боргове навантаження, реструктуризувавши частину кредитів та довгострокових зобов'язань, що дозволить знизити фінансові витрати та підвищити чистий прибуток. Нарешті, підприємство повинно регулярно аналізувати показники рентабельності та впроваджувати систему КРІ для керівників, щоб стимулювати ефективне використання активів і власного капіталу, одночасно запобігаючи різким коливанням фінансових результатів.

## **Висновки до розділу 2**

Аналіз діяльності ТОВ «АП «Придніпровське» за період 2020-2024 рр. дозволяє констатувати, що підприємство функціонує як вертикально інтегрована аграрна одиниця з комплексним підходом до управління ресурсами. Системне забезпечення, організаційна структура та впроваджені цифрові технології формують високий рівень операційної автономності та здатність до адаптації в умовах зовнішніх ризиків, зокрема воєнного конфлікту в Україні.

Оцінка використання земельних ресурсів показала зменшення загальної площі сільськогосподарських угідь на 16,5 %, зокрема ріллі – на 16,5 %, при цьому спостерігається зростання площ багаторічних насаджень, що свідчить про стратегічну переорієнтацію на більш рентабельні культури та оптимізацію структури посівів, що забезпечує баланс економічної ефективності та збереження родючості ґрунтів. Показники землекористування залишаються стабільними, а рівень освоєння та розораності земель – на максимальному рівні.

Трудові ресурси підприємства зазнали значного скорочення – загальна чисельність персоналу зменшилася майже удвічі, що призвело до підвищення навантаження на одного працівника. Проте спостерігається зростання середньої продуктивності праці та тривалості відпрацьованого часу, що вказує на інтенсивніше використання наявного персоналу та часткове впровадження ефективніших технологій. Зміни в структурі кадрів за рівнем освіти демонструють відносно підвищення кваліфікаційного рівня персоналу, особливо серед працівників із середньою спеціальною освітою, що позитивно впливає на адаптивність підприємства та здатність до впровадження інновацій.

Матеріально-технічна база підприємства поступово оновлюється, зокрема за рахунок надходження тракторів, комбайнів та обладнання для обробки ґрунту. Основні виробничі фонди зберігають високий рівень придатності (90 %), а частка активної частини основних засобів становить 88 %, що підтверджує їхню ефективну експлуатацію. Незважаючи на зростання середньорічної вартості основних фондів та фондоозброєності на одного працівника, фондовіддача знизилась, а коефіцієнт оборотності оборотних засобів уповільнився, що вказує на потребу в оптимізації використання активів та підвищенні ефективності інвестицій.

Економічна ефективність інтенсифікації виробництва демонструє, що підприємство здатне отримувати більші обсяги продукції без збільшення земельних угідь за рахунок модернізації техніки, підвищення продуктивності праці та раціонального використання ресурсів. Фінансові показники діяльності демонструють суперечливі тенденції. Виручка зросла у 2021 році до 814,8 млн

грн, проте у 2024 році знизилася до 334,7 млн грн. Чистий прибуток у 2022 році досягнув 595,5 млн грн, але вже у 2023–2024 роках підприємство зазнало значних збитків (-154,5 млн грн та -235,6 млн грн відповідно). Негативна динаміка рентабельності активів (ROA – від 28,52 % у 2022 році до -9,96 % у 2024 році) та власного капіталу (ROE – від 44,87 % у 2022 році до -21,62 % у 2024 році) підтверджує зниження ефективності використання ресурсів. Водночас валова рентабельність виробництва збереглася на позитивному рівні (42,40 % у 2024 році), що свідчить про потенціал відновлення фінансових результатів за умови оптимізації витрат.

Таким чином, ТОВ «АП «Придніпровське» має міцну ресурсну базу, високий потенціал для стабілізації виробництва та підвищення продуктивності. Основними напрямками підвищення ефективності залишаються оптимізація використання трудових та матеріальних ресурсів, впровадження інноваційних технологій, вдосконалення управління основними фондами та розвиток кадрового потенціалу. Системна адаптивність підприємства та здатність до інтенсифікації виробництва формують передумови для стійкого розвитку та зміцнення конкурентних переваг на внутрішньому та зовнішньому ринках.

### **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

#### **3.1. Системно-структурне дослідження використання ресурсного потенціалу підприємства та визначення напрямів інтенсифікації**

Ресурсний потенціал підприємства є комплексною категорією, що відображає здатність організації забезпечувати виробництво продукції та отримання прибутку при раціональному та збалансованому залученні наявних ресурсів, включаючи основні і оборотні фонди, земельні угіддя, трудові та фінансові ресурси. В аграрному секторі ефективність використання ресурсів

безпосередньо впливає на виробничі результати, фінансову стабільність та конкурентоспроможність підприємства, що робить його оцінку та оптимізацію надзвичайно актуальними завданнями для забезпечення сталого розвитку.

Проведене дослідження діяльності ТОВ «АП «Придніпровське» у 2020-2024 рр. дає змогу зробити висновок, що, попри наявність необхідних виробничих ресурсів, підприємство використовує їх недостатньо результативно, що негативно позначається як на рівні прибутковості, так і на фінансовій стабільності господарства. Неефективне використання ресурсного потенціалу підприємства проявляється у ряді системних проблемних зон, кожна з яких істотно впливає на загальну продуктивність, рентабельність та фінансову стійкість господарства. Дані системні недоліки охоплюють як технічні аспекти, пов'язані з експлуатацією основних і оборотних фондів, так і організаційно-управлінські, що стосуються планування, контролю та мотивації трудових і фінансових ресурсів.

Передусім слід відзначити неефективні аспекти використання основних виробничих фондів. У 2020 р. фондівіддача становила 9,9 грн/грн, проте до 2024 р. знизилася до 5,9 грн/грн, тобто майже удвічі та свідчить про те, що віддача від кожної гривні, вкладеної в основні засоби, суттєво скоротилася. Існуюча негативна тенденція зумовлена моральним і фізичним старінням техніки, підвищеним рівнем простоїв, низьким коефіцієнтом завантаження машинно-тракторного парку, а також тим, що підприємство вимушено працює в умовах недостатнього технічного переоснащення. Крім того, проблема посилюється тим, що частина наявної техніки використовується нераціонально, не враховуються оптимальні строки виконання технологічних операцій, що врешті призводить до зниження продуктивності праці та втрат у врожайності.

Суттєвим недоліком діяльності підприємства є нестабільність у сфері управління фінансовими ресурсами, що проявляється як у зниженні ефективності використання оборотних коштів, так і у погіршенні загальної фінансової стійкості. У 2024 р. коефіцієнт оборотності знизився до 8,47, а період одного обороту зріс до 42,5 днів, що свідчить про уповільнення обігу капіталу, підвищення потреби у залученні додаткових ресурсів і зростання залежності від

кредитів. Поглиблює цю ситуацію значний рівень фінансової залежності: коефіцієнт автономії у 2024 р. становив лише 0,42, тоді як коефіцієнт фінансової залежності – 2,37. Подібний стан є наслідком не лише внутрішніх прорахунків в управлінні, а й зовнішніх чинників, зокрема воєнних дій, що спричинили нестабільність ринків збуту, порушення логістики та затримки реалізації продукції. У сукупності перераховані чинники підвищують ризики втрати платоспроможності та створюють загрозу дефіциту обігових коштів і проблем з обслуговуванням боргових зобов'язань.

Третім важливим блоком виступають критичні фактори ефективності використання трудових ресурсів. Незважаючи на те, що у 2024 р. валовий прибуток на одного працівника зріс і досяг 0,52 тис. грн, загальна динаміка свідчить про коливання, що вказує на нестабільність у забезпеченні результативності праці. Зменшення валовий прибуток на одного працівника у 2023 р. можна пояснити низкою об'єктивних факторів, серед яких – сезонні втрати врожаю, недостатня кваліфікація працівників та низький рівень мотивації персоналу. Важливим зовнішнім фактором є масштабне військове вторгнення росії на територію України, яке призвело до мобілізації частини трудових ресурсів, порушення логістичних ланцюгів та нестабільності постачання матеріалів і енергоресурсів. Як наслідок, підприємство не повною мірою використовує трудовий потенціал, низький рівень прибутку на одного працівника обмежує віддачу від залучених трудових ресурсів і зменшує можливості підвищення заробітної плати, що негативно впливає на мотивацію персоналу та продуктивність праці.

Особливу увагу варто приділити тенденції зниження продуктивності сільськогосподарського виробництва. Так, показники урожайності основних культур у 2024 р. порівняно з 2020 р. знизилися: пшениця – 35 ц/га, кукурудза – 42 ц/га, соняшник – 22 ц/га, що на 12–16 % менше від базового рівня, що пояснюється комплексом факторів. Серед них ключовими є природно-кліматичні умови та недостатнє застосування ресурсів інтенсифікації виробництва, зокрема мінеральних добрив, агрохімікатів та засобів захисту рослин. Додатково

негативний вплив справила нестабільність постачальницьких та логістичних ланцюгів унаслідок військових дій, що призвело до обмеженого доступу до високоякісних матеріально-технічних ресурсів і підвищення їх вартості. Комплекс факторів безпосередньо знижує ефективність інтенсифікації виробництва та спричиняє скорочення врожайності основних культур, що негативно впливає на доходність підприємства та продуктивність використання основних і трудових ресурсів, одночасно створюючи додатковий тиск на операційну ефективність і підвищуючи фінансові ризики.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що ключові системні обмеження у використанні ресурсного потенціалу ТОВ «АП «Придніпровське» полягають у низькій ефективності експлуатації основних фондів, нестабільності продуктивності праці, уповільненні оборотності капіталу, зниженні врожайності та підвищеній залежності від залучених фінансових ресурсів. Значну роль у формуванні цих обмежень відіграли як внутрішні управлінські та технологічні чинники, так і масштабне воєнне вторгнення росії, що створює додаткові виклики та потребує комплексного підходу до підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.

Проведений аналіз дозволяє визначити основні резерви активізації ресурсного потенціалу, реалізація яких здатна забезпечити поступове зростання ефективності діяльності. До таких резервів належать модернізація машинно-тракторного парку, закупівля сучасної високопродуктивної техніки, скорочення простоїв і підвищення коефіцієнта завантаження обладнання для підвищення фондівіддачі; оптимізація управління оборотними коштами через впровадження систем контролю дебіторської заборгованості, планування запасів та автоматизацію обліку; підвищення продуктивності праці шляхом навчання та перепідготовки персоналу, застосування сучасних методів мотивації та формування багатofункціональних виробничих бригад; інтенсифікація землеробства за рахунок використання технологій точного землеробства, якісного насінневого матеріалу, сучасних систем удобрення та засобів захисту рослин; а

також підвищення фінансової стійкості через диверсифікацію джерел фінансування та розвиток внутрішніх ресурсів самофінансування.

Таблиця 3.1.

**Системні обмеження у використанні ресурсного потенціалу підприємства, їх детермінанти та резерви підвищення ефективності**

Системне обмеження	Основні причини	Резерви підвищення ефективності
Низька ефективність основних виробничих фондів	Моральне і фізичне старіння техніки, підвищені простой, низький коефіцієнт завантаження, нерациональне використання обладнання	Модернізація машинно-тракторного парку, закупівля високопродуктивної техніки, оптимізація завантаження обладнання, скорочення простоїв
Уповільнення оборотності капіталу та підвищена фінансова залежність	Неефективне управління запасами, затримки реалізації продукції, високі обсяги дебіторської заборгованості, зовнішні фактори (війна)	Впровадження систем контролю дебіторської заборгованості, оптимізація планування запасів, автоматизація обліку, диверсифікація джерел фінансування
Нестабільність продуктивності трудових ресурсів	Низька кваліфікація персоналу, недостатня мотивація, мобілізація частини працівників, порушення постачання ресурсів	Навчання та перепідготовка персоналу, формування багатофункціональних бригад, застосування сучасних систем мотивації
Зниження врожайності основних культур	Природно-кліматичні умови, обмежене застосування добрив і агрохімікатів, зростання вартості ресурсів, обмежений доступ до ринків та матеріально-технічних ресурсів	Використання технологій точного землеробства, якісного насіння, сучасних систем удобрення та захисту рослин, оптимізація логістики постачання ресурсів
Комплексний фінансово-економічний тиск	Взаємопов'язаний вплив усіх перерахованих факторів	Комплексний підхід до модернізації, фінансової оптимізації, підвищення кадрового потенціалу та інноваційного розвитку виробництва

*Джерело: розроблено автором*

Таким чином, незважаючи на наявні системні обмеження у використанні ресурсного потенціалу, підприємство має значні внутрішні резерви зростання. Їхня реалізація можлива лише за умов комплексного та системного підходу, який об'єднує технічну модернізацію, фінансову оптимізацію, підвищення кадрового потенціалу та впровадження інноваційних технологій у виробничий процес. Реалізація перелічених напрямків здатна забезпечити ТОВ «АП «Придніпровське» не лише відновлення ефективності, а й створення основи для сталого розвитку та зміцнення позицій на аграрному ринку.

### **3.2. Оптимізаційні підходи до управління трудовими ресурсами та мотиваційними механізмами в ТОВ «АП «Придніпровське»**

Трудові ресурси є ключовим фактором забезпечення ефективності аграрного виробництва, оскільки саме людський капітал визначає рівень продуктивності, інноваційності та конкурентоспроможності підприємства. У сучасних умовах трансформації ринку праці, підвищеної мобільності кадрів та сезонності виробництва особливо важливими стають питання оптимального використання трудових ресурсів, підвищення мотивації персоналу та зниження плинності кадрів. В ТОВ «Придніпровське» чисельність персоналу за останні роки суттєво скоротилася: з 394 осіб у 2020 році до 191 у 2024 році, що свідчить про значне оптимізаційне навантаження на персонал, що залишився. Водночас середня кількість відпрацьованих годин на одного працівника зросла на 2,2%, а рівень використання робочого часу залишився високим – 0,98. Дані тенденції підкреслюють необхідність впровадження системи мотивації, здатної підвищити продуктивність та зберегти ключових працівників.

Одним із ключових викликів для аграрного виробництва є нерівномірне навантаження протягом року. Під час посівної та жнив спостерігається гостра нестача робочої сили, тоді як у міжсезоння виникають простой. У цьому контексті ефективним інструментом управління трудовими ресурсами стає впровадження гнучких форм зайнятості. До них належать сезонні контракти, які дозволяють залучати додаткових працівників на обмежений період без необхідності утримання великого штату протягом року, внутрішня ротація кадрів, що оптимізує навантаження, розширює професійні навички персоналу та зменшує ризик простоїв, а також гнучкий графік і часткова зайнятість, які приваблюють як молодих спеціалістів, так і працівників старшого віку, забезпечуючи баланс між роботою та особистим життям. Використання таких механізмів дозволяє більш раціонально розподіляти трудові ресурси, підвищуючи загальну ефективність персоналу та забезпечуючи стабільність виробничих процесів.

У сучасних умовах цифровізації та активного впровадження інноваційних агротехнологій від працівників очікується не лише виконання стандартних функцій, а й здатність швидко адаптуватися та засвоювати нові знання. Саме тому розвиток і підвищення кваліфікації персоналу стають пріоритетним напрямом управління трудовими ресурсами. Для цього підприємству необхідно сформувати комплексну систему навчання, що включає освітні програми та співпрацю з аграрними закладами освіти для залучення молодих спеціалістів, корпоративні тренінги та курси з освоєння сучасних технологій у сфері агрономії, агроінженерії та цифрового моніторингу, онлайн-курси та дистанційні платформи для підвищення доступності навчання у сільській місцевості, а також програму наставництва, яка дозволяє досвідченим працівникам передавати знання молодим кадрам.

Нарешті, для забезпечення високої продуктивності та утримання кваліфікованих кадрів критичною є сучасна система мотивації та винагородження персоналу. Традиційна матеріальна винагорода, що обмежується лише заробітною платою та преміями, не забезпечує достатнього стимулювання праці. Тому доцільно застосовувати комплексний підхід, поєднуючи матеріальні, нематеріальні, інноваційні та соціальні стимули. До них відносяться бонуси за досягнення виробничих показників, програми розвитку кар'єри, можливості для навчання та підвищення кваліфікації, а також соціальні пільги і корпоративні ініціативи, які сприяють формуванню позитивного клімату в колективі та підвищують лояльність працівників. Впровадження таких заходів дозволяє не лише зберегти цінні кадри, а й створити сприятливе середовище для підвищення продуктивності та інноваційного розвитку підприємства, що є ключовою умовою його конкурентоспроможності та сталого функціонування.

*Таблиця 3.2.*

**Система мотивації та винагороди персоналу ТОВ «АП «Придніпровське»**

Вид стимулів	Короткострокові заходи (1 сезон / до 1 року)	Довгострокові заходи (більше 1 року)
--------------	--	--------------------------------------

Матеріальні	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Премії за перевиконання планів збору врожаю;</li> <li>• Оплата понаднормових годин у пікові періоди;</li> <li>• Разові бонуси за економію пального, насіння, міндобрив;</li> <li>• Додаткові виплати за роботу у вихідні чи святкові дні;</li> <li>• Оплачувані відрядження / підробітки в інші підрозділи.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Участь у прибутку підприємства («13-та зарплата»);</li> <li>• Соціальні пакети (медстрахування, стоматологія, допомога на лікування);</li> <li>• Компенсація витрат на проїзд, житло чи пальне;</li> <li>• Надбавки за стаж роботи;</li> <li>• Пенсійні або страхові програми за рахунок підприємства.</li> </ul>
Нематеріальні	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Публічне визнання («кращий працівник місяця»);</li> <li>• Додаткові вихідні дні за досягнення;</li> <li>• Символічні подарунки (продуктові набори, квитки на події);</li> <li>• Гнучкий графік у міжсезоння;</li> <li>• Внутрішні конкурси («Краща бригада сезону»).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Кар'єрне зростання (посадове просування, кадровий резерв);</li> <li>• Оплата навчання та сертифікації;</li> <li>• Наставництво для молодих працівників;</li> <li>• Регулярні корпоративні заходи (дні підприємства, спортивні турніри);</li> <li>• Програми цифрової грамотності (робота з агроплатформами, дронами)</li> </ul>
Інноваційні стимули	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Використання гейміфікації у роботі (рейтинги, внутрішня валюта);</li> <li>• Мікробонуси через мобільні застосунки (швидкі виплати 200-500 грн).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Корпоративний онлайн-кабінет працівника (прогрес, бонуси, навчання);</li> <li>• Програма «Лояльність +» (бонус чи путівка після 5 років роботи).</li> </ul>
Соціальні стимули	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Безкоштовне харчування у періоди польових робіт;</li> <li>• Безкоштовний трансфер на роботу;</li> <li>• Забезпечення спецодягом та взуттям.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Будівництво чи компенсація житла для ключових працівників;</li> <li>• Стипендії та гранти для дітей працівників;</li> <li>• Допомога в екстрених випадках;</li> <li>• Програми підтримки громади.</li> </ul>

*Джерело: розроблено автором*

Отже, ефективне управління трудовими ресурсами на ТОВ «АП «Придніпровське» потребує комплексної системи мотивації та винагородження персоналу, яка поєднує короткострокові заходи для оперативного стимулювання працівників із довгостроковими стратегіями розвитку та утримання кадрів.

Не менш важливою складовою ефективного управління трудовими ресурсами є оптимізація внутрішніх комунікацій, яка забезпечує своєчасне інформування та залучення персоналу. Для цього необхідно створити регулярні канали комунікації, включаючи щотижневі збори, інформаційні бюлетені та мобільні застосунки, впровадити систему зворотного зв'язку для отримання пропозицій щодо покращення виробничих процесів, а також розвивати

корпоративну культуру відкритості, що підвищує довіру та залученість працівників.

Впровадження комплексної системи мотивації та оптимізації трудових ресурсів потребує поетапного підходу, який дозволяє поступово інтегрувати короткострокові та довгострокові стимули, поєднувати матеріальні, нематеріальні, інноваційні та соціальні заходи, а також враховувати ефективність комунікацій і внутрішнього зворотного зв'язку.

Таблиця 3.3.

### Поетапне впровадження системи мотивації та оптимізації трудових ресурсів

Етап	Заходи	Результати
Коротко-строковий (до 1 року)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Премії та бонуси за перевиконання планів;</li> <li>• Оплата понаднормових годин у пікові періоди;</li> <li>• Безкоштовне харчування та транспорт;</li> <li>• Гнучкий графік, внутрішня ротація;</li> <li>• Публічне визнання досягнень;</li> <li>• Анкетування для визначення пріоритетів мотивації.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зростання продуктивності праці;</li> <li>• Зменшення прогулу та плинності кадрів;</li> <li>• Підвищення задоволеності роботою.</li> </ul>
Середньо-строковий (1–3 роки)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Корпоративне навчання та тренінги;</li> <li>• Онлайн-курси та сертифікації;</li> <li>• Кадровий резерв і наставництво;</li> <li>• Накопичувальні бонуси за стаж і лояльність;</li> <li>• Внутрішні конкурси та гейміфікація;</li> <li>• Вдосконалення внутрішніх комунікацій.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Підвищення кваліфікації та компетентності;</li> <li>• Формування стабільного колективу;</li> <li>• Активна участь у розвитку підприємства.</li> </ul>
Довго-строковий (3–5 років та більше)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Участь у прибутку та довгострокові соціальні пакети;</li> <li>• Житлові програми для ключових працівників;</li> <li>• Допомога у навчанні дітей та соціальні проекти;</li> <li>• Розвиток цифрових та інноваційних навичок;</li> <li>• Система онлайн-контролю прогресу та бонусів;</li> <li>• Корпоративна культура та святкові заходи.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стабільний та високопродуктивний колектив;</li> <li>• Залучення та утримання молодих спеціалістів;</li> <li>• Підвищення конкурентоспроможності підприємства;</li> <li>• Позитивний імідж роботодавця</li> </ul>

*Джерело: розроблено автором*

Реалізація системи мотивації на підприємстві базується на дотриманні ключових принципів, що забезпечують її ефективність і спрямованість на довгостроковий розвиток трудових ресурсів. По-перше, комплексність системи передбачає одночасне використання матеріальних, нематеріальних, інноваційних та соціальних стимулів, що дозволяє охопити всі аспекти мотивації та впливати як

на продуктивність, так і на задоволеність працівників. По-друге, індивідуалізація враховує особливості кожного працівника, його вік, професійні інтереси та пріоритети, що робить систему більш персоналізованою та ефективною. По-третє, прозорість забезпечує чітке розуміння працівниками того, які дії та результати призводять до конкретної винагороди, створюючи відчуття справедливості та стимулюючи активну участь у виробничих процесах. Адаптивність системи дозволяє щороку переглядати заходи та механізми відповідно до змін ринкових та внутрішніх умов, що забезпечує її актуальність та здатність реагувати на нові виклики. Крім того, важливою складовою є постійний моніторинг ефективності системи, який здійснюється шляхом аналізу співвідношення витрат на мотиваційні заходи та рівня продуктивності праці.

У 2024 році витрати на мотиваційні заходи включали премії за перевиконання плану, оплату понаднормових годин, безкоштовне харчування, транспорт, тренінги та наставництво. Загальна сума витрат склала 921000 грн, що становить 2,57% від фонду оплати праці у 35803200 грн, що є оптимальним співвідношенням для досягнення значного економічного ефекту.

Таблиця 3.4.

#### Витрати на мотиваційні заходи у 2024 році

Вид стимулу	Кількість отримувачів	Вартість на одного, грн	Загальна вартість, грн
Премії за перевиконання плану	80	3 000	240 000
Оплата понаднормових годин	100	1 500	150 000
Безкоштовне харчування	191	500	95 500
Транспорт	100	1 000	100 000
Тренінги та курси	60	4 000	240 000
Наставництво та корпоративні заходи	191	500	95 500
Разом	х	х	921 000

*Джерело: розроблено автором*

На основі аналізу продуктивності праці та ефективності підприємства очікується:

- Зростання продуктивності праці на 5%:

$$\text{Додатковий обсяг виручки} = 1752,17 \times 191 \times 5\% \approx 1\,674 \text{ тис. грн.} \quad (3.1.)$$

- Економія витрат на виробництво та втрати  $\approx 2\%$  від собівартості (45 000 тис. грн) = 900 тис. грн

- Загальний економічний ефект = 1674 + 900 ≈ 2 574 тис. грн
- ROI (окупність витрат на мотивацію):

$$ROI = (274 - 921) / 921 \times 100\% \approx 179\% \quad (3.2.)$$

Отже, комплексне впровадження мотиваційних заходів забезпечить зростання продуктивності праці на 5%, що еквівалентно додатковому обсягу виручки близько 1 674 тис. грн. Економія витрат на виробництво та втрати складе приблизно 900 тис. грн, що дає загальний економічний ефект у 2 574 тис. грн та окупність витрат на мотивацію (ROI) близько 179%, що свідчить про високу ефективність інвестицій.

Таблиця 3.5.

### Економічна ефективність системи мотивації

Показник	Значення
Середньорічна чисельність персоналу, осіб	191
Середньомісячна зарплата одного працівника, грн	15 600
Фонд оплати праці (ФОП), грн	35 803 200
Витрати на мотивацію, грн	921 000
Доля витрат на мотивацію до ФОП, %	2,57
Очікуване зростання продуктивності праці, %	5
Додатковий обсяг виручки, тис. грн	1 674
Економія витрат на виробництво та втрати, тис. грн	900
Загальний економічний ефект, тис. грн	2 574
ROI (окупність витрат на мотивацію), %	179

*Джерело: розроблено автором*

Впровадження комплексної системи мотивації забезпечує зростання продуктивності праці та утримання персоналу навіть за умов скорочення чисельності. Інвестиції у мотиваційні заходи становлять лише 2,57% фонду оплати праці, проте генерують економічний ефект майже у 2,8 рази вищий за понесені витрати, що підтверджує їх високу результативність. Запропонована система сприяє формуванню стабільного колективу, підвищенню кваліфікації, залученню молодих спеціалістів та зміцненню конкурентоспроможності підприємства. Вона побудована на поєднанні короткострокових стимулів (премії, бонуси), середньострокових інструментів (тренінги, наставництво) та

довгострокових заходів соціального й інноваційного характеру, що створює послідовний механізм підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Дотримання ключових принципів мотиваційної системи – комплексності, індивідуалізації, прозорості, адаптивності та моніторингу результатів – формує умови для розвитку професійних компетенцій, утримання цінних кадрів і забезпечує стійкий економічний розвиток підприємства.

### **3.3. Розробка заходів з оптимізації використання матеріальних ресурсів**

Агропідприємства України останніми роками працюють у складних умовах, що визначаються коливанням цін на сільськогосподарську продукцію, нестабільністю клімату та підвищенням витрат на матеріально-технічні ресурси. В таких умовах ефективне використання наявного ресурсного потенціалу та впровадження інноваційних технологій стає ключовим фактором збереження конкурентоспроможності господарств. Особливо актуальним є пошук способів підвищення продуктивності земельних та технічних ресурсів при одночасному зниженні виробничих витрат і ризиків.

Аналіз діяльності ТОВ «АП «Придніпровське» за останні п'ять років показує, що попри зростання вартості основних засобів, їх ефективність використання знижується. Фондовіддача зменшилася майже на 40 % у порівнянні з 2020 роком, що свідчить про зростання непродуктивних витрат і недовантаження техніки. Крім того, врожайність ключових культур поступово скорочувалася: соняшнику – з 25 до 22 ц/га, кукурудзи – з 50 до 42 ц/га. Тобто, навіть при достатньо потужній матеріально-технічній базі господарство втрачає конкурентні позиції через зниження продуктивності ґрунтів і нерациональне використання ресурсів.

В умовах зношеності техніки та падіння врожайності оптимальним рішенням є перехід до більш ресурсозберігаючих технологій. Однією з найперспективніших технологій для підвищення ефективності виробництва є

strip-till (смуговий обробіток ґрунту). Сутність даної системи полягає у вибіркового обробітку тільки смуг під рядками майбутніх культур, тоді як міжряддя залишаються необробленими, що дозволяє суттєво знизити кількість проходів техніки, заощадити паливе, зменшити навантаження на ґрунт і водночас локально внести добрива безпосередньо у зону росту коренів. Основні переваги strip-till полягають у наступному: економія пального та зниження витрат на ПММ завдяки меншій кількості проходів техніки та менш інтенсивному контакту ґрунту з боронами; зменшення зносу техніки через менше ударного навантаження та менш інтенсивну роботу важких агрегатів; збереження вологи та покращення структури ґрунту завдяки залишенню рослинних решток у міжряддях, що знижує випаровування та ерозію; локальне внесення добрив безпосередньо під смугу, що підвищує ефективність їх засвоєння та зменшує втрати; підвищення врожайності за рахунок кращих умов кореневого розвитку та зниження стресу рослин у посушливі роки. У порівнянні з традиційною оранкою або mini-till strip-till дозволяє зменшувати втрати, ефективніше використовувати добрива, знижувати собівартість та підтримувати продуктивність ґрунту. Для степової зони з частими посухами це має особливе значення, адже залишення рослинних решток у міжряддях зменшує випаровування та ерозійні процеси.

Аналіз матеріально-технічної бази ТОВ «АП «Придніпровське» показує, що підприємство має значний парк основної сільськогосподарської техніки, який можна ефективно використовувати при переході на технологію strip-till. Наявні трактори, сівалки, культиватори, борони та комбайни дозволяють виконувати всі основні агротехнічні операції, однак для повноцінного впровадження смугового обробітку ґрунту необхідне доповнення вузькоспеціалізованими агрегатами та системами точного землеробства. Використання наявної техніки дозволяє значно зменшити капітальні витрати та забезпечує поступовий перехід до нової технології без заміни всього парку.

*Таблиця 3.6.*

**Наявна техніка в ТОВ «АП «Придніпровське»**

Найменування техніки	Модель	Наявність	Призначення
----------------------	--------	-----------	-------------

Трактори колісні	John Deere 6140, Fendt 714	60	Основні роботи з агрегатами
Плуги	Kverneland LD-85	35	Основний обробіток ґрунту
Культиватори	Lemken Kristall 9	55	Підготовка ґрунту та міжряддя
Борони	Agro-Tom 12, Horsch Joker	38	Розпушування ґрунту
Борони дискові	Amazone Catros	14	Подрібнення ґрунту та рослинних решток
Сівалки	Great Plains CPH-2000, Vaderstad Rapid	25	Посів зернових та олійних культур
Розкидачі гною і добрив	Bogballe M2W	5	Внесення органічних та мінеральних добрив
Жатки валкові	New Holland 9000	12	Збирання зернових та олійних культур
Комбайни зернозбиральні	John Deere S780	10	Збирання врожаю
Техніка для післяжнивних робіт	Kuhn HR 600, Maschio Gaspardo	7	Підготовка ґрунту після збирання врожаю

*Джерело: дані підприємства*

Аналіз матеріально-технічної бази підприємства показує, що наявний парк машин повністю покриває потреби основних агротехнічних операцій. Для переходу на технологію strip-till необхідне лише докомплектування вузькоспеціалізованими агрегатами та системами точного землеробства.

*Таблиця 3.7.*

### **Перелік додаткового обладнання для переходу на технологію strip-till**

Обладнання	Кількість	Вартість, тис. грн	Призначення
Агрегат смугового обробітку ґрунту HARVEST Strip-Till 4	1	450	Смуговий обробіток ґрунту
Локальний внесувач добрив Fertilizer Mini	1	400	Внесення добрив під смугу
Міжрядний культиватор (strip-till / легкий)	1	250	Догляд міжрядь
GPS-навігатор / система точного землеробства	1	100	Підвищення точності, економія пального
Разом	x	1 200	x

*Джерело: розроблено автором*

Таким чином, для впровадження strip-till не потрібно купувати нові трактори або сівалки: наявні агрегати, такі як трактори John Deere 6140 і Fendt 714, культиватори Lemken Kristall 9 та сівалки Great Plains CPH-2000, будуть використовуватися як базова технічна платформа. Нове обладнання лише

доповнює систему, що дозволяє підвищити точність виконання агротехнічних операцій та забезпечує економію ресурсів. Загальні капітальні витрати на доокомплектування становлять приблизно 1,2 млн. грн., що робить впровадження технології економічно доцільним і швидкоокупним.

Впровадження технології strip-till у ТОВ «АП «Придніпровське» дозволяє значно підвищити врожайність основних культур та одночасно знизити собівартість виробництва за рахунок економії пального, зменшення інтенсивності експлуатації техніки та локального внесення добрив безпосередньо під смугу посіву. Strip-till сприяє збереженню структури та вологості ґрунту, зменшує ерозійні процеси та забезпечує більш ефективне використання добрив, що особливо важливо в умовах нестійкого клімату та посушливих періодів.

Для оцінки економічного ефекту впровадження технології strip-till у ТОВ «АП «Придніпровське» використані статистичні дані господарства та офіційні ринкові ціни на продукцію станом на 2024 рік. Загальна площа посівів основних культур складає 2 648 га під соняшником та 6 311 га під кукурудзою.

Базова врожайність при застосуванні традиційної системи mini-till становить 22 ц/га для соняшнику та 42 ц/га для кукурудзи. Використання технології strip-till забезпечує підвищення врожайності на 1,5 ц/га для соняшнику (до 23,5 ц/га) та на 3 ц/га для кукурудзи (до 45 ц/га). Покращення продуктивності обумовлене оптимізацією структури ґрунту в зоні рядків, концентрацією поживних речовин у кореневій зоні, збереженням вологи та зменшенням стресового впливу посушливих періодів на рослини.

Ціни реалізації продукції встановлені на рівні 24 000 грн/т для соняшнику та 8 670 грн/т для кукурудзи. Витрати на технологічні матеріали та експлуатацію при системі mini-till складають 20 000 грн/га для соняшнику та 22 000 грн/га для кукурудзи, включаючи витрати на паливо, амортизацію техніки, ремонт та оплату праці. Використання strip-till дозволяє зменшити витрати на паливо та технічне обслуговування на 8 %, а загальна собівартість вирощування культур знижується на 5 %.

*Таблиця 3.8.*

**Розрахунок економічного ефекту та порівняння продуктивності і фінансових показників при застосуванні технологій mini-till та strip-till для основних культур ТОВ «АП «Придніпровське»»**

Культура	Площа, га	Урожайність, ц/га	Виробництво, т	Виручка, тис. грн	Витрати, тис. грн	Прибуток, тис. грн	Додатковий прибуток, тис. грн
Соняшник (mini-till)	2 648	22	5 826,00	139 814	52 960	86 854	х
Соняшник (strip-till)	2 648	23,5	6 210	149 040	50 312	98 728	11 874
Кукурудза (mini-till)	6 311	42	26 500	229 755	138 842	90 913	х
Кукурудза (strip-till)	6 311	45	28 400	246 408	131 900	114 508	23 595
Разом	8 959	х	х	395 448	323 014	209 641	35 469

*Джерело: розроблено автором*

Капітальні витрати на доокомплектування обладнання для впровадження strip-till у ТОВ «АП «Придніпровське» складають 1,2 млн грн і включають агрегат HARVEST Strip-Till 4, локальний внесувач Fertilizer Mini, міжрядний культиватор легкого типу та GPS-навігатор. Наявна техніка забезпечує базову платформу без додаткових інвестицій у основний парк. Економічний ефект від впровадження strip-till оцінюється як додатковий прибуток у річному вимірі, який становить близько 35,5 млн грн, що свідчить про значне підвищення ефективності виробництва за рахунок збільшення врожайності та зниження витрат на паливо, технічне обслуговування та загальну собівартість. Інвестиції у доокомплектування обладнання окупаються за надзвичайно короткий термін – менше одного місяця, навіть якщо врахувати, що частина додаткового прибутку буде реалізована протягом першого сезону. Розраховані показники підтверджують доцільність застосування технології strip-till для підвищення продуктивності господарства та оптимізації використання матеріально-технічних ресурсів.

### **3.4. Розробка заходів з оптимізації використання фінансових ресурсів**

Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «АП «Придніпровське» показує, що підприємство стикається з проблемами уповільнення оборотності капіталу та підвищеної залежності від зовнішніх джерел фінансування. Ліквідність обмежена, а коефіцієнти фінансової залежності і співвідношення залученого та власного капіталу свідчать про високий рівень заборгованості. Період одного обороту оборотних фондів значно перевищує нормативні значення, що підтверджує уповільнення обігу коштів та потребу у фінансовому оздоровленні.

Для вирішення цих проблем пропонується комплекс заходів, спрямованих на прискорення обороту активів, підвищення ліквідності та зниження фінансової залежності:

1. Оптимізація управління запасами та дебіторською заборгованістю. Впровадження системи контролю дебіторської заборгованості та автоматизації обліку платежів дозволить зменшити середній термін погашення боргів. Оптимізація планування запасів з урахуванням сезонності та виробничих циклів дозволить скоротити надлишкові залишки, що заморожують кошти. За оцінкою підприємства, скорочення середнього терміну обороту дебіторської заборгованості на 10 днів може звільнити до 4-5 млн грн оборотних коштів.

2. Підвищення ефективності використання оборотних фондів. Прискорення обігу запасів і дебіторської заборгованості дозволить скоротити період одного обороту з 42,5 днів до 32-35 днів, що зменшить потребу у короткостроковому фінансуванні на 10-15 % та знизить витрати на фінансові ресурси приблизно на 0,5-0,7 млн грн на рік.

3. Диверсифікація джерел фінансування. Використання комбінованої системи фінансування, що включає власні кошти, короткострокові кредити та лізинг обладнання, дозволить знизити залежність від одного джерела та зменшити ризики дефіциту ліквідності. Прогнозоване скорочення частки залучених коштів на 5 % підвищить автономію підприємства та стабілізує фінансову структуру.

4. Контроль витрат та фінансова дисципліна. Впровадження системи бюджетування та контролю фактичних витрат дозволить підтримувати

операційну рентабельність на стабільному рівні та уникати негативного впливу на ліквідність. Навіть з невеликим зниженням витрат на 3-5% можна отримати додатковий фінансовий ресурс 1-2 млн грн для покриття короткострокових зобов'язань.

Таблиця 3.9.

**Прогноз ефективності заходів щодо підвищення оборотності капіталу  
ТОВ «АП «Придніпровське»**

Показник	2024 (факт)	Очікуваний результат після заходів	Зміна
Період одного обороту оборотних коштів, днів	42,5	33	-9,5
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	8,47	10,9	2,43
Обсяг короткострокових позикових коштів, тис. грн	22 500	19 125	-3 375
Ліквідні оборотні кошти, тис. грн	15 000	18 000	+3 000
Додатковий фінансовий ресурс за рахунок зменшення запасів та прискорення дебіторської заборгованості, тис. грн	x	4 500	+4 500
Скорочення витрат на фінансові ресурси, тис. грн	x	600	600
Загальна ефективність заходів, тис. грн	x	5 100	+5 100

*Джерело: розроблено автором*

Реалізація запропонованих заходів дозволить значно покращити фінансовий стан підприємства: скоротити період обороту коштів, підвищити ліквідність та знизити потребу у позикових джерелах фінансування. Загальний економічний ефект від впровадження цих заходів оцінюється приблизно у 5,1 млн грн, що створює фінансову подушку для стабілізації діяльності підприємства та більш ефективного використання його ресурсів у наступному періоді. Диверсифікація джерел фінансування, оптимізація запасів та дебіторської заборгованості, а також контроль витрат дозволять підвищити фінансову стійкість та стабільність операційної діяльності.

### Висновки до розділу 3

У результаті комплексного аналізу ресурсного потенціалу ТОВ «АП «Придніпровське» та розробки заходів з оптимізації його використання можна зробити такі висновки:

1. Підприємство має значний виробничий потенціал, проте його використання характеризується низькою ефективністю основних фондів, уповільненою оборотністю капіталу, нестабільністю продуктивності праці та зниженням врожайності основних культур. Причинами цих проблем є моральне і фізичне старіння техніки, нераціональне використання обладнання, недостатня кваліфікація персоналу, обмежений доступ до матеріально-технічних ресурсів, а також негативний вплив зовнішніх факторів, зокрема воєнних дій. Виявлено, що ці фактори мають комплексний вплив на фінансову стійкість та конкурентоспроможність підприємства.

2. Реалізація внутрішніх резервів дозволяє значно підвищити ефективність використання ресурсів. До основних резервів належать модернізація машинно-тракторного парку, оптимізація завантаження обладнання та скорочення простоїв, впровадження систем контролю обігу оборотних коштів, навчання та перепідготовка персоналу, формування багатофункціональних бригад, застосування технологій точного землеробства та інноваційних систем удобрення і захисту рослин. Комплексне використання цих заходів здатне забезпечити поступове підвищення продуктивності, прибутковості та фінансової стійкості господарства.

3. Дослідження показало, що скорочення чисельності персоналу та нерівномірність навантаження потребують комплексного підходу до управління трудовими ресурсами. Впровадження системи мотивації, яка поєднує короткострокові (премії, бонуси, гнучкий графік), середньострокові (тренінги, наставництво) та довгострокові заходи (участь у прибутку, соціальні програми), дозволяє підвищити продуктивність праці на 5%, зменшити плинність кадрів, підвищити задоволеність роботою та економічний ефект підприємства. Загальні

витрати на мотиваційні заходи у 2024 році становили 2,57% ФОП, що забезпечило окупність інвестицій (ROI) на рівні 179%.

4. Впровадження технології strip-till у ТОВ «АП «Придніпровське» дозволяє значно знизити витрати на паливо та технічне обслуговування, підвищити врожайність соняшнику та кукурудзи, зберегти структуру і вологість ґрунту та забезпечити ефективне використання добрив. Для цього підприємству необхідно доповнити наявний парк техніки вузькоспеціалізованими агрегатами та системами точного землеробства, що потребує капітальних вкладень у розмірі близько 1,2 млн грн. Очікуваний додатковий прибуток від впровадження технології становить 35,5 млн грн, що свідчить про високу економічну ефективність заходу.

5. Впровадження комплексу заходів з оптимізації фінансових ресурсів ТОВ «АП «Придніпровське» створює умови для подолання існуючих диспропорцій у структурі капіталу та забезпечує підвищення ефективності його використання. Досягнуті результати свідчать про можливість скорочення періоду обороту оборотних коштів на 9,5 днів, зменшення потреби у короткострокових позиках на 3,4 млн грн та приріст ліквідних ресурсів на 3 млн грн. Загальний економічний ефект оцінюється на рівні понад 5,1 млн грн, що посилює фінансову стабільність і підвищує здатність підприємства своєчасно виконувати свої зобов'язання. Реалізація цих кроків дозволяє підвищити автономію, зміцнити конкурентні позиції та створити фінансову основу для сталого розвитку у майбутніх періодах.

Узагальнений аналіз підтверджує, що лише комплексне поєднання технічної модернізації, оптимізації фінансових потоків, розвитку трудових ресурсів та впровадження інноваційних технологій у виробництво здатне забезпечити стійке підвищення ефективності ресурсного потенціалу підприємства, підвищення прибутковості, зниження ризиків та зміцнення конкурентних позицій на аграрному ринку.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження підтвердило, що ресурсний потенціал підприємства є складною та багаторівневою категорією, яка охоплює не лише матеріальні, трудові, фінансові, організаційні та інформаційні ресурси, але й інноваційний, адаптивний та інтелектуальний складники. Саме синергія цих елементів визначає здатність аграрних підприємств до стабільного розвитку, забезпечення конкурентних переваг та формування довгострокової стратегії зростання. Важливим є не тільки наявність ресурсів, а й їх якісна структура, мобільність та відтворюваність. У сучасних умовах ключового значення набувають такі чинники, як цифровізація управління, автоматизація процесів, екологічна орієнтованість виробництва та гнучкість у реагуванні на зміни зовнішнього середовища. Обґрунтовано, що комплексна оцінка ефективності використання ресурсів повинна включати як кількісні (продуктивність праці, рентабельність, оборотність коштів), так і якісні (рівень інноваційності, кадровий потенціал, організаційна культура) показники. Використання інструментів збалансованої системи показників у поєднанні з методами ризик-менеджменту формує більш повну та об'єктивну картину стану ресурсної бази та дозволяє своєчасно виявляти слабкі місця. В умовах війни та економічної нестабільності особливого значення набувають гнучкість, диверсифікація джерел забезпечення та антикризове управління, що мінімізує ризики та створює основу для стабільного функціонування аграрних підприємств.

Аналіз діяльності ТОВ «АП «Придніпровське» показав, що підприємство володіє достатньо потужним виробничим і технологічним потенціалом, однак його розвиток обмежується низкою системних проблем. З одного боку, господарство має оновлену матеріально-технічну базу, основні засоби характеризуються високим рівнем придатності, активно впроваджуються елементи цифрових технологій та інтенсивні методи ведення виробництва. Позитивною тенденцією залишається високий рівень валової рентабельності, що

свідчить про здатність підприємства ефективно працювати на ринку навіть за умов нестабільності. З іншого боку, виявлено істотне скорочення земельних ресурсів на понад 16 %, що знижує масштаб виробництва, а також майже дворазове зменшення чисельності персоналу, яке призвело до підвищення навантаження на працівників і ризику зниження продуктивності праці. Уповільнення оборотності оборотних коштів та падіння фондівіддачі свідчать про недостатню ефективність використання активів. Фінансові результати останніх років демонструють нестійку динаміку: після отримання значного прибутку у 2022 році підприємство зазнало збитків у 2023-2024 роках, що послабило його рентабельність та платоспроможність.

Водночас дослідження підтвердило, що значні внутрішні резерви результативності приховані у сфері використання трудових, технічних та фінансових ресурсів. Ключовими системними обмеженнями для господарства залишаються висока енергоємність виробництва, недостатня гнучкість у використанні техніки, зростання собівартості продукції через великі витрати на паливо й технічне обслуговування, а також низька ефективність управління трудовими ресурсами, що посилюється кадровим дефіцитом. Додатково фінансові проблеми – уповільнена оборотність капіталу, значна залежність від позикових джерел та низький рівень ліквідності – ускладнюють процес стабільного відтворення ресурсів і обмежують інвестиційні можливості підприємства.

Подолання цих обмежень можливе за рахунок упровадження комплексу заходів оптимізації. Модернізація машинно-тракторного парку та застосування інноваційних технологій, зокрема strip-till і точного землеробства, дозволяють суттєво зменшити витрати на паливо й техобслуговування, підвищити врожайність кукурудзи й соняшнику та забезпечити довгострокове збереження родючості ґрунтів. Економічний ефект від упровадження лише цієї технології оцінюється у 35,5 млн грн, що робить її одним із ключових напрямів інтенсифікації виробництва.

Управління трудовими ресурсами потребує системного підходу, адже скорочення персоналу та зростання навантаження негативно позначилися на

стійкості виробництва. Запропонована комплексна система мотивації, яка поєднує коротко-, середньо- та довгострокові інструменти (преміювання, тренінги, участь у прибутку, соціальні програми), забезпечує підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів та створює передумови для формування стабільних і висококваліфікованих трудових колективів. При відносно невеликих інвестиціях у розмірі 2,57 % фонду оплати праці отримано окупність на рівні 179 %, що доводить доцільність розвитку мотиваційних програм навіть в умовах фінансових обмежень.

Значну увагу приділено оптимізації фінансових ресурсів. Уповільнена оборотність капіталу та висока залежність від позикових коштів суттєво послаблюють фінансову стійкість підприємства. Розроблений комплекс заходів, що включає прискорення обігу оборотних коштів, контроль дебіторської заборгованості, диверсифікацію джерел фінансування та зниження витрат, дозволяє скоротити період обороту оборотних фондів на 9,5 днів, зменшити обсяг короткострокових позик на 3,4 млн грн та підвищити ліквідні ресурси на 3 млн грн. Сукупний економічний ефект оцінюється у понад 5,1 млн грн, що зміцнює фінансову стійкість підприємства й підвищує його здатність своєчасно виконувати зобов'язання.

Узагальнення результатів дослідження дає підстави стверджувати, що ефективність використання ресурсного потенціалу аграрного підприємства залежить від збалансованого поєднання технічних, організаційних, трудових та фінансових чинників. Лише комплексна модернізація, оптимізація управлінських процесів і впровадження інновацій здатні забезпечити стале зростання прибутковості, підвищення конкурентоспроможності та зниження ризиків у сучасних умовах. Таким чином, реалізація запропонованих заходів формує для ТОВ «АП «Придніпровське» стратегічну основу для подолання кризових явищ, відновлення фінансових результатів і забезпечення довгострокового розвитку в умовах зростаючих викликів аграрного ринку.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амоша О. І., Антонюк В. П., Вишневський В. П. Економічна трансформація промисловості: структурні зміни та інноваційний розвиток. Донецьк: ІЕП НАН України, 2019. 356 с.
2. Амоша О.І. Ресурсний потенціал підприємства: структура, оцінка, управління. Економічний вісник університету. 2017. Вип. 12. С. 45–52.
3. Бланк І. О. Управління ресурсним потенціалом підприємства. Київ: Ніка-Центр, 2020. 412 с.
4. Бутенко А. І. Ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства в умовах економічної нестабільності. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 248 с.
5. Васильців Т. Г., Волошин В. І. Інноваційно-інвестиційний розвиток підприємств аграрного сектору. Львів: ІРД НАН України, 2021. 298 с.
6. Геєць В.М. Стратегічне управління ресурсами підприємства. Управління розвитком підприємств. 2018. № 3. С. 22–29.
7. Гейсць В. М. Модернізація економіки України: стратегічний вибір і механізми реалізації. Київ: Наук. думка, 2020. 512 с.
8. Гриньова В. М., Кузьмін О. Є. Потенціал підприємства: формування та оцінка. Харків: ІНЖЕК, 2021. 368 с.
9. Деркач М. І. Методичні підходи до оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу підприємств. *Економічний простір*. 2023. №193. С. 102–114.
10. Ілляшенко С. М. Ресурсне забезпечення інноваційного розвитку підприємства. Суми: Університетська книга, 2022. 272 с.
11. Коваленко В. Вплив війни на управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств. Аграрна економіка України. 2023. № 4. С. 15–23.
12. Коваленко О. В. Стратегічне управління ефективністю використання ресурсів підприємства. Київ: КНЕУ, 2021. 284 с.

13. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Економіка підприємства. Львів: Новий Світ-2000, 2023. 480 с.
14. Лігоненко Л. О. Потенціал підприємства: формування та оцінка. Київ: КНЕУ, 2020. 360 с.
15. Мельник Л. Г. Синергетика і розвиток економічних систем. Суми: ВТД «Університетська книга», 2019. 284 с.
16. Мних Є. В. Управління потенціалом підприємства: аналітичні аспекти та резерви підвищення ефективності. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2020. 312 с.
17. Онишко С. В. Системний підхід до управління розвитком підприємства. Київ: КНЕУ, 2021. 290 с.
18. Петрова І. Л., Пушкар О. І. Ресурсний потенціал підприємства: теоретичні засади, оцінка та управління. Економіка України. 2022. №5. С. 45–58.
19. Підлісний І. І. Інтелектуальний капітал і конкурентоспроможність підприємства. Львів: Видавництво ЛНУ ім. І. Франка, 2023. 240 с.
20. Поддєрьогін А.М. Управління ресурсним потенціалом підприємства: теорія і практика. Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна. 2015. 256 с.
21. Саблук П. Т., Месель-Веселяк В. Я. Аграрна економіка і політика сталого розвитку. Київ: ННЦ ІАЕ, 2022. 496 с.
22. Салига С. Я. Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємств аграрного сектору. *Економіка АПК*. 2024. №6. С. 33–42.
23. Чухно А. А. Інституційна економіка та економічний розвиток. Київ: Знання, 2021. 336 с.
24. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 1991, Vol. 17(1), pp. 99–120.
25. Drucker P. *Effective Management: Practical Advice*. Munich: Econ Verlag. 2006. 336 p.
26. Kaplan R., Norton D. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business Review Press. 1996. 322 p.
27. Penrose E. *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Oxford University Press, 2009. 272 p.

28. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985. 592 p.
29. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 1997, Vol. 18(7), pp. 509-533.
30. Wernerfelt B. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 1984, Vol. 5(2), pp. 171-180.