

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
«_____» _____ **2026 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ
ПОТЕНЦІАЛОМ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

Здобувач

Ярослава ДОЦЕНКО

**Науковий керівник,
к.держ.упр., доцентка**

Наталя ШПОРТЮК

Дніпро – 2026

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту і права

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту і

права, д.е.н., професор

_____ Олександр ВЕЛИЧКО

«_____» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ДОЦЕНКО ЯРОСЛАВІ ВАЛЕНТИНІВНІ

1. Тема роботи: «Удосконалення системи управління ресурсним потенціалом фермерського господарства»

Науковий керівник: Шпортюк Наталя Леонідівна, к.держ.упр., доцентка
затверджені наказом по ДДАЕУ від «__» _____ 2026 р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: «__» _____ 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних учених, матеріали періодичних видань, статистичні дані, фінансова та виробнича звітність ФГ «Доценко», а також інші джерела інформації з проблематики управління ресурсним потенціалом підприємств.

4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)

1. Теоретичні засади управління ресурсним потенціалом фермерського господарства
 2. Аналіз системи управління ресурсним потенціалом ФГ «Доценко»
 3. Напрями удосконалення системи управління ресурсним потенціалом ФГ «Доценко».
- Висновки і пропозиції

5.Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

1. Система управління ресурсним потенціалом підприємства
2. Ресурсне забезпечення ФГ «Доценко» у 2023–2025 рр.
3. Основні результати господарської діяльності ФГ «Доценко» у 2023–2025 рр.
4. Система управління земельними та матеріально-технічними ресурсами ФГ «Доценко»
5. Ефективність використання ресурсів ФГ «Доценко» у 2023–2025 рр.
6. Проблемне поле управління ресурсним потенціалом ФГ «Доценко»
7. Інформаційно-аналітична підтримка управління ресурсним потенціалом ФГ «Доценко»
8. Прогнозна зміна результативних показників діяльності ФГ «Доценко» після впровадження запропонованих заходів

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2025 року	виконано
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2025 року	виконано
3.	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів управління ресурсним потенціалом фермерського господарства Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень - листопад 2025 року	виконано
4.	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2025 року – лютий 2026 року	виконано
5.	Розробка шляхів удосконалення управлінням ресурсним потенціалом фермерського господарства Виконання третього проєктно-рекомендаційного розділу роботи.	Березень - квітень 2026 року	виконано
6.	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2026 року	виконано
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2026 року	виконано
8.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Травень 2026 року	виконано
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2026 року	виконано
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2026 року	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2026 року	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Ярослава ДОЦЕНКО

Науковий керівник роботи

(підпис)

Наталя ШПОРТЮК

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА	7
1.1. Економічна сутність ресурсного потенціалу підприємства та його роль у забезпеченні ефективності господарської діяльності	7
1.2. Теоретичні основи управління ресурсним потенціалом підприємства	14
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу фермерського господарства	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ФГ «ДОЦЕНКО»	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ФГ «Доценко»	28
2.2. Аналіз формування та ефективності використання ресурсного потенціалу ФГ «Доценко»	34
2.3. Оцінка системи управління ресурсним потенціалом ФГ «Доценко»	41
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ФГ «ДОЦЕНКО»	48
3.1. Впровадження цифрової системи інформаційно-аналітичної підтримки управління ресурсним потенціалом ФГ «Доценко»	48
3.2. Удосконалення управління земельними та матеріально-технічними ресурсами ФГ «Доценко»	54
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах розвитку аграрного сектору України особливого значення набувають питання підвищення ефективності використання ресурсів сільськогосподарських підприємств. Посилення конкуренції на аграрному ринку, нестабільність економічного середовища, наслідки воєнного стану, зростання вартості матеріально-технічних ресурсів та необхідність забезпечення продовольчої безпеки держави обумовлюють потребу у вдосконаленні системи управління ресурсним потенціалом суб'єктів господарювання. Для фермерських господарств зазначена проблема є особливо актуальною, оскільки саме рівень забезпеченості ресурсами та ефективність їх використання визначають конкурентоспроможність, фінансову стійкість і перспективи подальшого розвитку.

Ресурсний потенціал виступає основою функціонування будь-якого аграрного підприємства та охоплює земельні, трудові, матеріально-технічні, фінансові, інформаційні та інші ресурси, що забезпечують здійснення виробничо-господарської діяльності. Від якості управління ресурсним потенціалом залежить ефективність використання земельних угідь, продуктивність праці, рівень виробничих витрат, обсяги виробництва продукції та фінансові результати діяльності господарства. У зв'язку з цим удосконалення системи управління ресурсним потенціалом фермерських господарств є важливою передумовою забезпечення їх сталого розвитку та підвищення ефективності господарювання.

Теоретичні та практичні аспекти формування, використання й управління ресурсним потенціалом підприємств досліджували багато вітчизняних науковців. Значний внесок у розвиток теорії ресурсного потенціалу зробили Мазур О., Мазур Д., Бетлінський О., Шеремет О.О., Левченко В.В., Тепловський О.А., Матвєєв П.М., Ткаченко С.О., Головка О.В. Питання ефективності використання ресурсного потенціалу підприємств висвітлені у працях Скопенко Н.С., Левченко В.В., Зоренко І.А., Кільницької О.С., Шерстобоевої А.В., Строченко Н.І., Ковальнової О.М.

Особливості управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств досліджували Вініченко І.І., Дідур К.М., Дідур О.В., Сас Л.С., Каліщун Ю.Є., Буняк Н.М., Тимощук О.В., Ус Ю.В., Литовченко В.О., а питання розвитку земельно-ресурсного потенціалу та його ефективного використання розглядали Олійник А., Сахацький М., Большакова Є., Мартинюк М.П., Дивнич О.Д., Сітковська А.О., Масляєва О.О. та інші науковці. Разом із тим сучасні умови господарювання потребують подальшого дослідження напрямів удосконалення системи управління ресурсним потенціалом фермерських господарств з урахуванням цифровізації управління та необхідності підвищення ефективності використання земельних і матеріально-технічних ресурсів.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління ресурсним потенціалом фермерського господарства.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- дослідити економічну сутність ресурсного потенціалу підприємства та його роль у забезпеченні ефективності господарської діяльності;
- розглянути теоретичні основи управління ресурсним потенціалом підприємства;
- узагальнити методичні підходи до оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу фермерського господарства;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ФГ «Доценко»;
- здійснити аналіз формування та ефективності використання ресурсного потенціалу господарства;
- оцінити діючу систему управління ресурсним потенціалом ФГ «Доценко»;
- розробити напрями удосконалення системи управління ресурсним потенціалом фермерського господарства та обґрунтувати їх економічну ефективність.

Об’єктом дослідження є процес управління ресурсним потенціалом фермерського господарства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та

практичних аспектів удосконалення системи управління ресурсним потенціалом фермерського господарства.

У процесі виконання роботи використано загальнонаукові та спеціальні **методи дослідження**, зокрема: абстрактно-логічний метод – для узагальнення теоретичних положень і формування висновків; монографічний метод – для вивчення діяльності фермерського господарства; методи економічного та статистичного аналізу – для оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу; метод порівняння – для дослідження динаміки показників діяльності підприємства; графічний метод – для наочного представлення результатів дослідження; розрахунково-конструктивний метод – для обґрунтування запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління ресурсним потенціалом.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці конкретних рекомендацій щодо впровадження цифрової системи інформаційно-аналітичної підтримки управління ресурсним потенціалом та удосконалення управління земельними й матеріально-технічними ресурсами ФГ «Доценко», реалізація яких сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів, покращенню фінансових результатів діяльності та зміцненню конкурентних позицій господарства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Економічна сутність ресурсного потенціалу підприємства та його роль у забезпеченні ефективності господарської діяльності

У сучасних умовах розвитку економіки ефективність функціонування підприємств значною мірою залежить від рівня забезпеченості ресурсами та результативності їх використання. Посилення конкуренції, нестабільність зовнішнього середовища, вплив воєнних дій, зростання вартості виробничих ресурсів та необхідність впровадження інновацій обумовлюють підвищення ролі ресурсного потенціалу як основи забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства. Особливої актуальності ці питання набувають для аграрних підприємств, діяльність яких характеризується високою залежністю від природно-кліматичних умов, сезонністю виробництва та обмеженістю окремих видів ресурсів.

У сучасній економічній науці ресурсний потенціал розглядається як одна з базових характеристик підприємства, що «визначає його можливості щодо досягнення стратегічних і поточних цілей» [15]. Саме ресурсний потенціал формує основу виробничої діяльності, забезпечує можливість адаптації до змін зовнішнього середовища та створює передумови для підвищення ефективності господарювання.

Термін «потенціал» походить від латинського слова *potentia*, що означає силу, можливість або здатність до певних дій. В економічній літературі потенціал традиційно розглядається як сукупність наявних можливостей, ресурсів та резервів, які можуть бути використані для досягнення визначених цілей розвитку підприємства. Потенціал характеризує не лише наявність певних ресурсів, але й здатність підприємства ефективно їх використовувати для отримання економічного результату.

Більш конкретизованим поняттям виступає ресурсний потенціал підприємства.

Сучасні дослідники зазначають, що ресурсний потенціал являє собою «систему взаємопов'язаних ресурсів підприємства, яка забезпечує досягнення запланованих результатів діяльності та адаптацію суб'єкта господарювання до змін зовнішнього середовища» [24]. При цьому ресурсний потенціал формується не лише за рахунок наявності ресурсів, а й завдяки раціональній структурі їх поєднання, ефективності використання та здатності підприємства до розвитку.

На відміну від традиційного розуміння ресурсів як сукупності матеріальних цінностей або виробничих факторів, ресурсний потенціал охоплює значно ширше коло елементів. Він включає не тільки матеріальні та фінансові ресурси, але й управлінські, інформаційні, інноваційні, інтелектуальні та організаційні можливості підприємства. Саме тому в сучасних умовах ресурсний потенціал розглядається як «інтегрована система, яка забезпечує реалізацію конкурентних переваг підприємства та формування його довгострокової стійкості» [17].

У науковій літературі існують різні підходи до трактування сутності ресурсного потенціалу підприємства. Одні дослідники акцентують увагу на ресурсній складовій та визначають ресурсний потенціал як сукупність усіх ресурсів, що перебувають у розпорядженні підприємства. Інші вчені наголошують на результативному аспекті та розглядають його як «здатність підприємства забезпечувати досягнення поставлених цілей шляхом ефективного використання наявних ресурсів» [4]. Найбільш комплексним є системний підхід, відповідно до якого ресурсний потенціал являє собою «цілісну систему взаємопов'язаних ресурсів та можливостей підприємства, що забезпечують його функціонування, розвиток та адаптацію до змін зовнішнього середовища» [32].

Для аграрних підприємств поняття ресурсного потенціалу має особливе значення. На відміну від підприємств інших галузей економіки, сільськогосподарське виробництво базується на використанні специфічного ресурсу – землі, яка одночасно виступає предметом і засобом праці. Крім того, ефективність діяльності аграрних підприємств залежить від якості земельних ресурсів, забезпеченості технікою,

трудовими ресурсами, фінансовими можливостями та рівня впровадження сучасних технологій. У зв'язку з цим ресурсний потенціал аграрного підприємства доцільно розглядати як «сукупність земельних, трудових, матеріально-технічних, фінансових, інформаційних та управлінських ресурсів, що забезпечують здійснення виробничо-господарської діяльності та досягнення визначених економічних результатів» [6].

Важливою особливістю ресурсного потенціалу є його динамічний характер. Рівень ресурсного потенціалу не є сталим і змінюється під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. Ефективне управління ресурсами дозволяє не лише підтримувати наявний рівень потенціалу, а й забезпечувати його подальше нарощування шляхом модернізації виробництва, впровадження інновацій, розвитку персоналу та вдосконалення системи управління підприємством.

У сучасній економічній літературі відсутній єдиний підхід до визначення складу ресурсного потенціалу підприємства. Це пояснюється різноманітністю видів господарської діяльності, галузевими особливостями та специфікою ресурсного забезпечення окремих суб'єктів господарювання. Водночас більшість науковців сходяться на думці, що «ресурсний потенціал являє собою комплекс взаємопов'язаних ресурсів, які формують основу функціонування та розвитку підприємства» [24]. До його складу зазвичай включають матеріальні, трудові, фінансові, інформаційні, інноваційні та управлінські ресурси.

Для підприємств аграрного сектору структура ресурсного потенціалу має певні особливості, обумовлені специфікою сільськогосподарського виробництва. Основою ресурсного потенціалу виступають земельні ресурси, які визначають масштаби виробництва та можливості отримання продукції. Водночас ефективність використання землі значною мірою залежить від забезпеченості господарства трудовими, матеріально-технічними, фінансовими та інформаційними ресурсами.

Структуру ресурсного потенціалу аграрного підприємства доцільно представити у вигляді схеми (рис. 1.1).

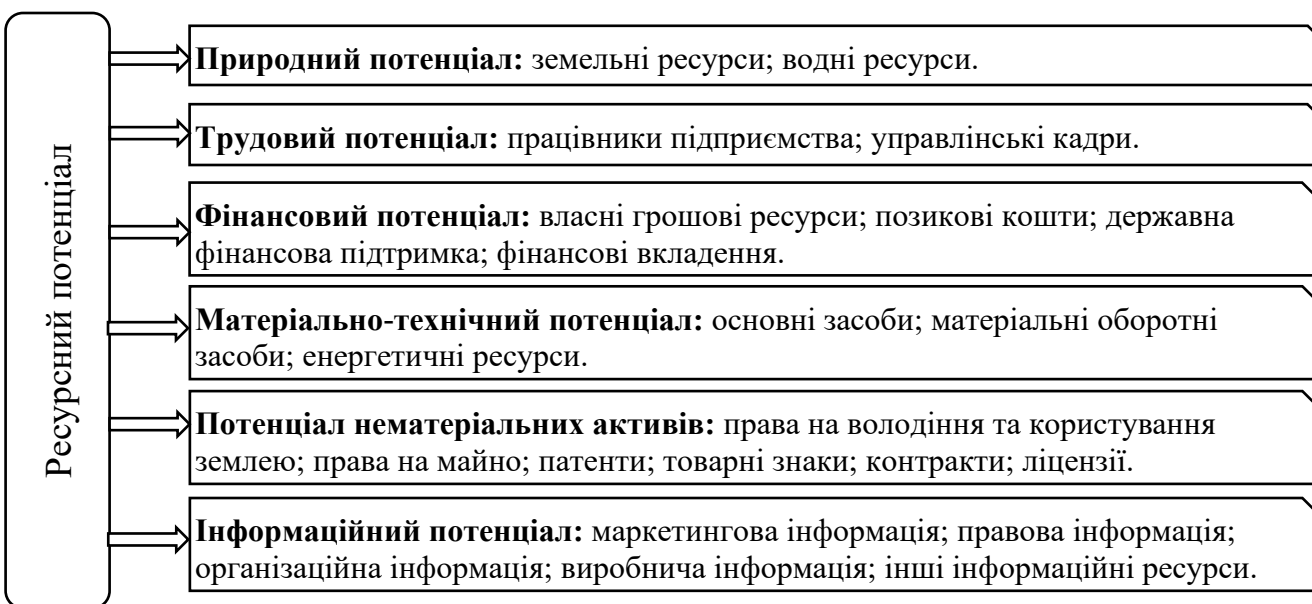


Рис. 1.1. Структура ресурсного потенціалу аграрного підприємства

Як видно зі схеми, ресурсний потенціал формується під впливом шести ключових елементів: природного, трудового, фінансового, матеріально-технічного, інформаційного потенціалів та нематеріальних активів. Кожна із зазначених складових виконує самостійну функцію у процесі забезпечення діяльності підприємства, однак найбільший економічний ефект досягається саме завдяки їх комплексному та взаємоузгодженому використанню.

Основою ресурсного потенціалу виступає природний потенціал, який включає земельні та водні ресурси. Для підприємств аграрного сектору саме ця складова має визначальне значення, оскільки земля є головним засобом виробництва та безпосередньо впливає на масштаби й результати господарської діяльності. Від якості земельних ресурсів, рівня їх використання та родючості значною мірою залежать урожайність сільськогосподарських культур і фінансові результати підприємства.

Важливе місце у структурі ресурсного потенціалу займає трудовий потенціал, який охоплює не лише працівників підприємства, а й управлінський персонал. Саме людські ресурси забезпечують реалізацію виробничих процесів, використання технічних засобів та прийняття управлінських рішень. Від рівня професійної

підготовки працівників, їх досвіду та мотивації значною мірою залежить ефективність використання всіх інших видів ресурсів.

Фінансовий потенціал забезпечує можливість формування та відтворення ресурсної бази підприємства. Він включає власні, позикові та залучені фінансові ресурси, а також різні форми інвестиційних вкладень. Достатній рівень фінансового забезпечення створює передумови для оновлення техніки, впровадження інновацій та розширення виробництва.

Матеріально-технічний потенціал представлений основними засобами, оборотними матеріальними ресурсами та енергетичними засобами. Саме ця складова забезпечує технічну основу виробництва та визначає рівень механізації й автоматизації виробничих процесів. Від стану матеріально-технічної бази безпосередньо залежить продуктивність праці та ефективність господарської діяльності підприємства.

Окрему роль відіграють нематеріальні активи, до яких належать права користування землею та майном, патенти, ліцензії, товарні знаки та контракти. У сучасних умовах вони стають важливим джерелом конкурентних переваг та сприяють зміцненню ринкових позицій підприємства.

Не менш важливою складовою ресурсного потенціалу є інформаційний потенціал, який включає маркетингову, виробничу, правову, організаційну та іншу інформацію. В умовах цифровізації економіки інформаційні ресурси перетворюються на один із ключових факторів підвищення ефективності управління підприємством та забезпечення його конкурентоспроможності.

Особливістю наведеної схеми є виділення технологічного потенціалу, який об'єднує всі складові ресурсного потенціалу та забезпечує їх ефективне використання. Впровадження новітніх технологій дозволяє підвищити продуктивність праці, знизити виробничі витрати, покращити якість продукції та забезпечити більш раціональне використання наявних ресурсів. Саме тому технологічний потенціал виступає своєрідним інтегруючим елементом системи ресурсного потенціалу

підприємства.

Таким чином, ресурсний потенціал підприємства є складною багатокомпонентною системою, ефективність якої визначається не лише наявністю окремих видів ресурсів, а й рівнем їх взаємодії, збалансованості та якістю управління. У сучасних умовах господарювання саме комплексне використання природних, трудових, фінансових, матеріально-технічних, інформаційних ресурсів та нематеріальних активів у поєднанні з інноваційними технологіями створює основу для забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Ресурсний потенціал є основою функціонування будь-якого підприємства, оскільки саме він визначає можливості здійснення виробничої діяльності, досягнення запланованих економічних результатів та забезпечення довгострокового розвитку. Рівень забезпеченості підприємства ресурсами та ефективність їх використання безпосередньо впливають на обсяги виробництва продукції, фінансові результати діяльності, конкурентоспроможність і ринкову стійкість підприємства.

У сучасних умовах господарювання значення ресурсного потенціалу суттєво зростає під впливом процесів глобалізації, посилення конкуренції, швидкого розвитку технологій та нестабільності зовнішнього середовища. За таких умов успішність діяльності підприємства значною мірою визначається «його здатністю раціонально використовувати наявні ресурси та ефективно адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури» [29]. Саме ресурсний потенціал формує основу конкурентних переваг підприємства та забезпечує його економічну безпеку.

Для аграрних підприємств ресурсний потенціал виконує низку важливих функцій, серед яких особливе значення мають виробнича, економічна, соціальна та інноваційна функції (рис. 1.2).

Виробнича функція полягає у забезпеченні підприємства необхідними ресурсами для здійснення виробничого процесу та виготовлення продукції. Без достатнього рівня ресурсного забезпечення підприємство не може забезпечити

безперервність виробництва та виконання своїх господарських завдань.

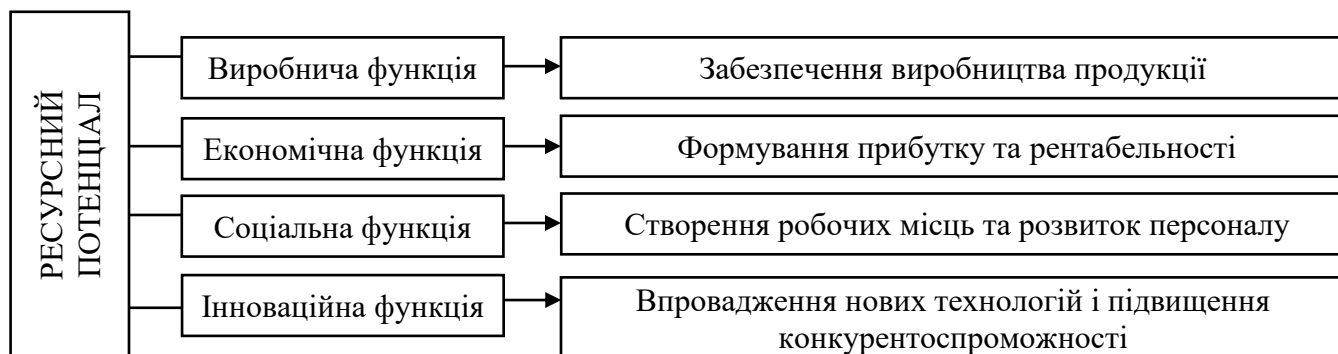


Рис. 1.2. Основні функції ресурсного потенціалу підприємства

Економічна функція проявляється через формування доходів, прибутку та забезпечення фінансової стійкості підприємства. Саме рівень використання ресурсного потенціалу значною мірою визначає ефективність господарської діяльності та рівень рентабельності виробництва.

Соціальна функція пов'язана із забезпеченням зайнятості населення, створенням робочих місць, підвищенням рівня кваліфікації працівників та покращенням соціально-економічних умов розвитку сільських територій. Особливо важливе значення ця функція має для фермерських господарств, які є важливими роботодавцями у сільській місцевості.

Інноваційна функція полягає у створенні можливостей для впровадження нових технологій, модернізації виробництва та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Розвиток ресурсного потенціалу створює основу для впровадження сучасних технологічних рішень, автоматизації виробничих процесів та цифровізації управління.

Таким чином, ресурсний потенціал виступає не лише сукупністю ресурсів підприємства, а й важливим інструментом забезпечення його економічного розвитку. Саме від рівня забезпеченості ресурсами, ефективності їх використання та якості управління залежить здатність підприємства досягати поставлених цілей та

формувати конкурентні переваги на ринку.

Враховуючи складність та багатокомпонентність ресурсного потенціалу, особливої уваги потребують питання його формування, використання та управління.

1.2. Теоретичні основи управління ресурсним потенціалом підприємства

В умовах сучасної ринкової економіки забезпечення ефективного функціонування підприємства неможливе без раціонального управління його ресурсним потенціалом. Якщо ресурсний потенціал характеризує сукупність можливостей підприємства, що формуються завдяки наявним ресурсам, то управління ресурсним потенціалом виступає механізмом їх цілеспрямованого формування, використання та розвитку відповідно до стратегічних і поточних цілей підприємства.

Підвищення ролі управління ресурсним потенціалом обумовлене необхідністю забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах нестабільності зовнішнього середовища, обмеженості ресурсів та постійного зростання вимог до ефективності господарської діяльності. Особливої актуальності ці питання набувають для аграрних підприємств, діяльність яких значною мірою залежить від природно-кліматичних умов, сезонності виробництва та коливань кон'юнктури аграрних ринків.

У науковій літературі управління ресурсним потенціалом розглядається як «цілеспрямований процес впливу на формування, використання, відтворення та розвиток ресурсів підприємства з метою забезпечення максимальної ефективності їх використання та досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства» [21]. При цьому основна увага приділяється не лише забезпеченню підприємства необхідними ресурсами, а й формуванню оптимальних умов для їх найбільш результативного використання.

Сутність управління ресурсним потенціалом полягає у забезпеченні збалансованого розвитку всіх складових ресурсної бази підприємства та координації їх використання відповідно до потреб виробництва. У процесі управління керівництво

підприємства повинно визначати потребу в ресурсах, організовувати їх залучення, контролювати ефективність використання та здійснювати заходи щодо їх відтворення і розвитку.

Для аграрних підприємств управління ресурсним потенціалом має комплексний характер, оскільки охоплює управління земельними, трудовими, матеріально-технічними, фінансовими та інформаційними ресурсами. При цьому ефективність управлінських рішень значною мірою залежить від узгодженості використання всіх складових ресурсного потенціалу та забезпечення їх взаємодії в єдиному виробничому процесі.

Система управління ресурсним потенціалом підприємства формується під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів і передбачає реалізацію комплексу управлінських функцій, спрямованих на досягнення визначених цілей господарської діяльності. Узагальнено систему управління ресурсним потенціалом підприємства представлено на рис. 1.3.

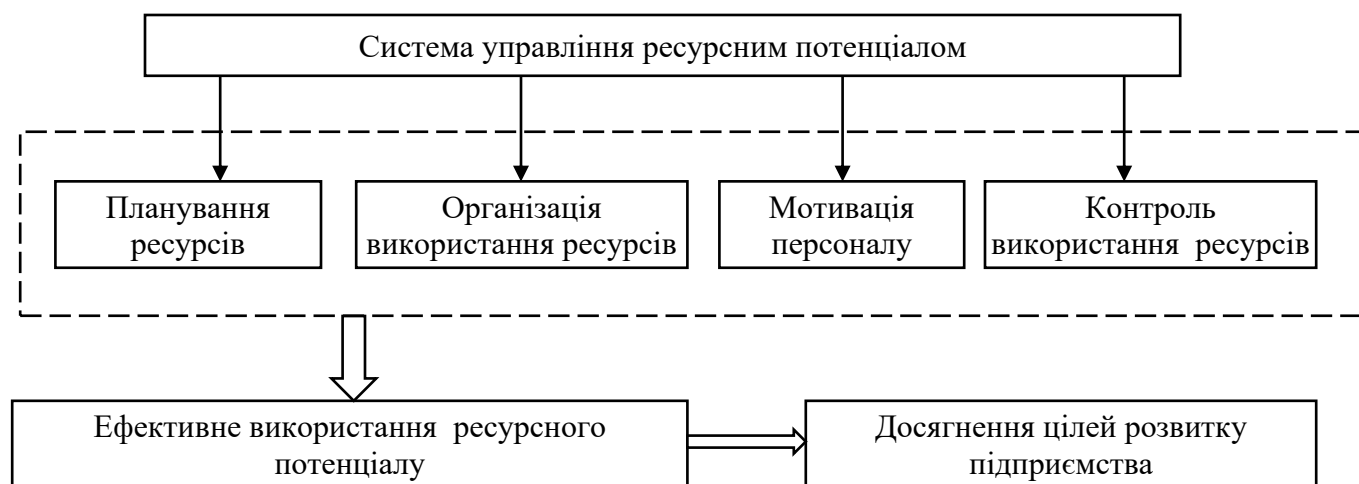


Рис.1.3. Система управління ресурсним потенціалом підприємства

Як видно зі схеми, управління ресурсним потенціалом ґрунтується на реалізації класичних функцій менеджменту, які забезпечують формування та використання ресурсів відповідно до стратегічних цілей підприємства. Центральне

місце у даній системі займає процес прийняття управлінських рішень, який забезпечує координацію використання всіх видів ресурсів.

Планування виступає початковою функцією управління ресурсним потенціалом і передбачає визначення потреб підприємства у ресурсах, формування виробничих програм та обґрунтування напрямів розвитку ресурсної бази. Саме на етапі планування закладаються основні параметри майбутньої діяльності підприємства та визначаються ресурси, необхідні для досягнення поставлених цілей.

Функція організації спрямована на забезпечення раціонального використання ресурсів у виробничому процесі. Вона передбачає розподіл повноважень, координацію діяльності структурних підрозділів, організацію виробничих процесів та створення необхідних умов для ефективного використання ресурсного потенціалу.

Важливу роль у системі управління ресурсним потенціалом відіграє мотивація, яка «забезпечує зацікавленість працівників у досягненні високих результатів діяльності та раціональному використанні ресурсів підприємства» [41]. Ефективна система мотивації сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню якості продукції та зниженню виробничих витрат.

Контроль є завершальною функцією управління та передбачає оцінювання ефективності використання ресурсів, виявлення відхилень від запланованих показників і розробку заходів щодо усунення виявлених недоліків. Саме контроль забезпечує зворотний зв'язок у системі управління та створює основу для прийняття подальших управлінських рішень.

Таким чином, управління ресурсним потенціалом являє собою складний багатофункціональний процес, спрямований на забезпечення ефективного використання всіх видів ресурсів підприємства. Від якості реалізації управлінських функцій значною мірою залежить рівень конкурентоспроможності підприємства, його фінансова стійкість та перспективи подальшого розвитку.

Ефективність управління ресурсним потенціалом значною мірою залежить від дотримання відповідних принципів, які визначають загальні правила формування,

використання та розвитку ресурсів підприємства. Саме принципи забезпечують цілісність управлінської системи та створюють методичну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

У науковій літературі виділяється значна кількість принципів управління ресурсним потенціалом, однак найбільш важливими для сучасних підприємств є «принципи системності, комплексності, ефективності, безперервності, адаптивності та інноваційності» [8]. Їх застосування дозволяє забезпечити збалансований розвиток усіх складових ресурсного потенціалу та підвищити результативність господарської діяльності.

Принцип системності передбачає розгляд ресурсного потенціалу як єдиної взаємопов'язаної системи, в якій зміни однієї складової впливають на функціонування інших елементів. Наприклад, модернізація матеріально-технічної бази потребує відповідної підготовки персоналу та додаткового фінансового забезпечення.

Принцип комплексності означає необхідність одночасного управління всіма складовими ресурсного потенціалу. Підприємство не може досягти високих результатів лише за рахунок розвитку окремих ресурсів без забезпечення належного рівня розвитку інших складових системи.

Принцип ефективності передбачає орієнтацію управлінських рішень на досягнення максимального результату при мінімальних витратах ресурсів. Саме цей принцип є основою підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його фінансової стійкості.

Принцип безперервності полягає у постійному здійсненні процесів планування, організації, контролю та вдосконалення використання ресурсів підприємства. Ресурсний потенціал потребує постійного оновлення та адаптації до змін внутрішнього і зовнішнього середовища.

Принцип адаптивності передбачає здатність системи управління оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, економічних умов, законодавства та інших факторів зовнішнього середовища. Особливо важливим цей принцип є для аграрних

підприємств, діяльність яких значною мірою залежить від природно-кліматичних умов.

Принцип інноваційності орієнтує підприємство на впровадження сучасних технологій, нових методів організації виробництва та сучасних інструментів управління. Саме інноваційний розвиток створює основу для підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу в довгостроковій перспективі.

Поряд із принципами управління важливе значення мають сучасні наукові підходи до управління ресурсним потенціалом підприємства. У процесі розвитку економічної науки сформувалося декілька концептуальних підходів, кожен з яких по-своєму пояснює механізми формування та використання ресурсного потенціалу.

Найбільш поширеними є ресурсний, системний, процесний та стратегічний підходи. Вони не суперечать один одному, а навпаки доповнюють та розширюють можливості управління підприємством.

Таблиця 1.1

Основні підходи до управління ресурсним потенціалом підприємства

Підхід	Характеристика
Ресурсний	Орієнтується на ефективне формування та використання ресурсів як джерела конкурентних переваг
Системний	Розглядає ресурсний потенціал як цілісну систему взаємопов'язаних елементів
Процесний	Передбачає управління ресурсами через сукупність взаємопов'язаних управлінських процесів
Стратегічний	Орієнтований на довгостроковий розвиток ресурсного потенціалу відповідно до стратегічних цілей підприємства

Особливого значення у сучасних умовах набуває стратегічний підхід до управління ресурсним потенціалом. Він передбачає формування довгострокових напрямів розвитку ресурсної бази підприємства, оцінювання майбутніх потреб у ресурсах та розробку механізмів забезпечення конкурентних переваг у перспективі. Саме стратегічне управління дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати сталий розвиток.

В останні роки все більшого поширення набуває цифровий підхід до управління ресурсним потенціалом, який базується на використанні інформаційних

технологій, автоматизованих систем управління, геоінформаційних систем, технологій точного землеробства та сучасних засобів аналітики даних. Дослідники зазначають, що цифровізація управління ресурсами дозволяє підвищити оперативність прийняття рішень, покращити контроль використання ресурсів та забезпечити більш ефективне планування виробничої діяльності.

Таким чином, сучасна система управління ресурсним потенціалом підприємства «повинна базуватися на поєднанні принципів системності, комплексності та інноваційності з використанням сучасних управлінських підходів і цифрових технологій» [28]. Це створює необхідні передумови для підвищення ефективності використання ресурсів та забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Сучасний етап розвитку аграрного сектору характеризується активним впровадженням інноваційних технологій та цифрових інструментів управління. Зростання конкуренції на аграрних ринках, підвищення вартості виробничих ресурсів, необхідність забезпечення продовольчої безпеки та адаптації до змін зовнішнього середовища обумовлюють потребу в удосконаленні підходів до управління ресурсним потенціалом підприємств. За таких умов цифровізація виступає одним із ключових напрямів підвищення ефективності використання ресурсів та забезпечення сталого розвитку аграрного виробництва.

Сучасні цифрові технології дозволяють значно підвищити якість управлінських рішень завдяки оперативному збору, обробці та аналізу інформації про використання ресурсів підприємства. Впровадження автоматизованих інформаційних систем забезпечує підвищення точності планування виробничих процесів, оптимізацію використання техніки, контроль витрат ресурсів та покращення організації виробництва. У результаті підприємства отримують можливість більш ефективно використовувати наявний ресурсний потенціал та швидше реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища.

Особливого поширення у сільському господарстві набувають технології

точного землеробства, які базуються на використанні супутникової навігації, геоінформаційних систем, безпілотних літальних апаратів, сенсорів та спеціалізованого програмного забезпечення. Використання таких технологій дозволяє здійснювати диференційоване внесення добрив, контролювати стан посівів, оптимізувати використання паливно-мастильних матеріалів та підвищувати продуктивність земельних ресурсів.

Важливою складовою цифрової трансформації є впровадження інформаційно-аналітичних систем управління підприємством. Такі системи «забезпечують інтеграцію даних щодо використання земельних, трудових, матеріально-технічних та фінансових ресурсів у єдиному інформаційному середовищі» [20]. Це дозволяє керівництву підприємства оперативно отримувати необхідну інформацію, здійснювати моніторинг ключових показників діяльності та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

Сучасні цифрові технології охоплюють практично всі складові ресурсного потенціалу підприємства. GPS-моніторинг забезпечує контроль використання техніки та паливних ресурсів, геоінформаційні системи дозволяють ефективніше управляти земельними ресурсами, а автоматизовані системи обліку та аналітики підвищують якість управління фінансовими й трудовими ресурсами.

Поряд із перевагами цифровізація управління ресурсним потенціалом супроводжується певними труднощами. До основних стримуючих факторів належать значні початкові інвестиції, недостатній рівень цифрових компетенцій персоналу, потреба в модернізації технічної бази та обмежені фінансові можливості окремих аграрних підприємств. Проте довгостроковий економічний ефект від впровадження цифрових технологій значно перевищує початкові витрати та сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів підприємства.

Таким чином, сучасні тенденції розвитку аграрного сектору свідчать про поступовий перехід від традиційних методів управління до цифрових систем підтримки прийняття управлінських рішень. Використання інформаційних

технологій, елементів точного землеробства та сучасних аналітичних інструментів створює нові можливості для підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємств. Саме тому цифровізація управління ресурсами сьогодні розглядається як один із найбільш перспективних напрямів підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств.

Отже, управління ресурсним потенціалом підприємства являє собою цілеспрямований процес формування, використання та розвитку ресурсів, спрямований на забезпечення ефективної господарської діяльності та досягнення стратегічних цілей підприємства. Ефективність управління ресурсним потенціалом визначається якістю реалізації основних функцій менеджменту, дотриманням принципів системності, комплексності, адаптивності та інноваційності, а також здатністю підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. У сучасних умовах особливого значення набувають цифрові технології управління, які забезпечують підвищення оперативності прийняття рішень, покращення контролю використання ресурсів та зростання ефективності виробництва. Саме комплексне поєднання традиційних управлінських підходів і сучасних цифрових інструментів створює передумови для підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку аграрних підприємств.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу фермерського господарства

Оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу є важливим етапом управління підприємством, оскільки дозволяє визначити рівень результативності використання наявних ресурсів, виявити резерви підвищення ефективності господарської діяльності та обґрунтувати напрями подальшого розвитку. Саме результати оцінювання створюють інформаційну основу для прийняття управлінських рішень щодо формування, використання та відтворення

ресурсного потенціалу підприємства.

У сучасній економічній літературі під оцінюванням ресурсного потенціалу розуміють процес визначення рівня забезпеченості підприємства ресурсами та ефективності їх використання для досягнення поставлених цілей. При цьому дослідники наголошують, що «оцінювання повинно охоплювати не лише окремі види ресурсів, а й результати їх комплексного використання у виробничо-господарській діяльності підприємства» [7].

Необхідність оцінювання ресурсного потенціалу обумовлена тим, що навіть значний обсяг ресурсів не гарантує високої ефективності діяльності підприємства. Вирішальне значення має рівень їх використання, взаємодія між окремими складовими ресурсного потенціалу та здатність підприємства забезпечувати отримання максимального економічного результату при наявних ресурсних можливостях.

Для фермерських господарств оцінювання ресурсного потенціалу має особливе значення, оскільки дозволяє визначити ефективність використання земельних ресурсів, трудового потенціалу, матеріально-технічної бази та фінансових ресурсів. Результати такого аналізу використовуються для обґрунтування управлінських рішень щодо оптимізації структури виробництва, модернізації технічної бази, підвищення продуктивності праці та вдосконалення системи управління підприємством.

У науковій практиці сформувалося декілька підходів до оцінювання ресурсного потенціалу підприємства. Найбільш поширеними є ресурсний, результативний, витратний та комплексний підходи (табл. 1.2).

Найбільш обґрунтованим для оцінювання діяльності фермерських господарств є комплексний підхід, який дозволяє поєднати аналіз ресурсного забезпечення підприємства та оцінку результативності використання ресурсів. Саме цей підхід забезпечує найбільш повну характеристику ресурсного потенціалу та створює основу для розробки практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності його

використання.

Таблиця 1.2

Основні підходи до оцінювання ресурсного потенціалу підприємства

Підхід	Сутність
Ресурсний	Передбачає оцінювання обсягів та структури наявних ресурсів підприємства
Витратний	Ґрунтується на визначенні вартості ресурсів, що використовуються у виробничій діяльності
Результативний	Оцінює ефективність ресурсного потенціалу через результати діяльності підприємства
Комплексний	Передбачає одночасне оцінювання ресурсів та результатів їх використання

Для комплексного оцінювання ресурсного потенціалу аграрних підприємств використовується система економічних показників, які характеризують рівень використання окремих видів ресурсів та результати господарської діяльності. При цьому система показників повинна забезпечувати можливість оцінки земельних, трудових, матеріально-технічних та фінансових ресурсів підприємства.

Оскільки ресурсний потенціал являє собою багатокомпонентну систему, його оцінювання потребує використання комплексу взаємопов'язаних показників. Вони повинні відображати як рівень забезпеченості підприємства окремими видами ресурсів, так і результати їх використання у процесі господарської діяльності. У науковій літературі зазначається, що ефективність використання ресурсного потенціалу доцільно оцінювати через систему часткових та узагальнюючих показників, які характеризують використання земельних, трудових, матеріально-технічних та фінансових ресурсів підприємства (табл. 1.3).

Для аграрних підприємств особливого значення набуває оцінювання ефективності використання земельних ресурсів, оскільки земля є головним засобом виробництва та основою формування виробничого потенціалу господарства. Ефективність землекористування характеризується системою показників, які відображають рівень економічної віддачі земельних угідь та результативність їх використання. Важливе місце у системі оцінювання ресурсного потенціалу займають показники використання трудових ресурсів. Саме людський фактор забезпечує

реалізацію виробничих процесів та визначає ефективність використання інших складових ресурсного потенціалу. Тому оцінювання трудового потенціалу повинно охоплювати не лише чисельність персоналу, а й результати його праці.

Таблиця 1.3

Показники оцінювання ефективності використання ресурсів підприємства

Показник	Характеристика
Дохід на 100 га с.-г. угідь	Відображає обсяг реалізованої продукції у розрахунку на одиницю земельної площі
Прибуток на 100 га с.-г. угідь	Характеризує економічну віддачу земельних ресурсів
Урожайність культур	Визначає результативність використання земельних ресурсів
Рентабельність землекористування	Характеризує ефективність використання земельного потенціалу
Продуктивність праці	Обсяг доходу або продукції у розрахунку на одного працівника
Прибуток на одного працівника	Відображає економічну результативність праці персоналу
Землезабезпеченість працівників	Характеризує навантаження земельних ресурсів на одного працівника
Середньорічний виробіток	Визначає рівень ефективності використання трудового потенціалу
Фондовіддача	Обсяг доходу на 1 грн вартості основних засобів
Фондомісткість	Вартість основних засобів на 1 грн доходу
Фондоозброєність праці	Вартість основних засобів у розрахунку на одного працівника
Фондозабезпеченість	Вартість основних засобів на 100 га с.-г. угідь

Не менш важливим є оцінювання ефективності використання матеріально-технічних ресурсів. Саме рівень забезпеченості підприємства основними засобами та ефективність їх використання значною мірою визначають продуктивність виробництва, рівень механізації праці та конкурентоспроможність підприємства.

Окреме місце у системі оцінювання займають фінансові показники, які відображають загальну результативність використання ресурсного потенціалу підприємства. Саме вони дозволяють оцінити кінцевий економічний результат використання всіх видів ресурсів та визначити рівень ефективності господарської діяльності.

Для узагальнення результатів оцінювання ресурсного потенціалу доцільно використовувати інтегральні показники ефективності діяльності підприємства, до яких належать прибуток, рентабельність діяльності, рентабельність виробництва,

рівень окупності витрат та інші фінансово-економічні показники. Саме вони дозволяють комплексно оцінити результативність використання ресурсів та визначити конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Слід зазначити, що в сучасних умовах все більшого поширення набуває використання інтегрованих систем оцінювання ресурсного потенціалу, які поєднують економічні, виробничі, соціальні та екологічні показники. Такий підхід дозволяє «враховувати не лише економічні результати діяльності підприємства, а й забезпечувати оцінку довгострокової стійкості його розвитку та рівня адаптації до змін зовнішнього середовища» [11].

Таким чином, оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу фермерського господарства повинно здійснюватися на основі комплексної системи показників, що охоплює земельні, трудові, матеріально-технічні та фінансові ресурси. Саме комплексний підхід до оцінювання створює об'єктивну інформаційну основу для прийняття управлінських рішень та визначення напрямів підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.

Розвиток економічної науки та практики управління підприємствами обумовив формування різноманітних методичних підходів до оцінювання ресурсного потенціалу. Якщо традиційні методики переважно орієнтувалися на аналіз окремих видів ресурсів, то сучасні підходи передбачають комплексне оцінювання всіх складових ресурсного потенціалу та результатів їх використання.

Одним із найбільш поширених підходів є ресурсний метод оцінювання, який ґрунтується на визначенні кількісних і якісних характеристик наявних ресурсів підприємства. Основною перевагою цього методу є простота розрахунків та можливість оцінювання рівня забезпеченості підприємства окремими видами ресурсів. Водночас його недоліком є недостатнє врахування результативності використання ресурсів та їх впливу на кінцеві результати діяльності підприємства.

Результативний підхід базується на оцінюванні економічних результатів використання ресурсного потенціалу. Основними показниками виступають обсяг

виробництва, дохід, прибуток, рентабельність та інші результати господарської діяльності. Перевагою даного підходу є можливість оцінити кінцевий ефект використання ресурсів, однак він не дозволяє повною мірою визначити причини отриманих результатів та ефективність використання окремих складових ресурсного потенціалу.

У сучасних умовах найбільш обґрунтованим вважається комплексний підхід, який поєднує оцінювання ресурсного забезпечення підприємства та результативності використання ресурсів. Саме цей підхід забезпечує всебічну характеристику ресурсного потенціалу та дозволяє виявляти резерви підвищення ефективності господарської діяльності. Більшість сучасних дослідників розглядають ресурсний потенціал як систему взаємопов'язаних елементів, ефективність якої визначається не лише обсягом окремих ресурсів, а й результативністю їх комплексного використання.

Суттєвого поширення набувають інтегральні методи оцінювання ресурсного потенціалу, які передбачають формування узагальнюючого показника на основі сукупності часткових індикаторів. Використання інтегральних оцінок дозволяє здійснювати порівняння різних підприємств, визначати рівень ефективності використання ресурсів та оцінювати динаміку розвитку ресурсного потенціалу в часі.

Останніми роками все більшого значення набувають цифрові методи оцінювання ресурсного потенціалу, які базуються на використанні інформаційно-аналітичних систем, технологій великих даних (Big Data), геоінформаційних систем та цифрових платформ управління підприємством. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє здійснювати постійний моніторинг використання ресурсів, оперативно виявляти відхилення від планових показників та підвищувати якість управлінських рішень.

Для фермерських господарств найбільш доцільним є використання комплексного підходу до оцінювання ресурсного потенціалу, який передбачає одночасне дослідження земельних, трудових, матеріально-технічних та фінансових ресурсів, а також аналіз результатів їх використання. Саме такий підхід дозволяє

об'єктивно оцінити стан ресурсного потенціалу підприємства та визначити напрями його подальшого розвитку.

Таким чином, сучасні методики оцінювання ресурсного потенціалу спрямовані на комплексне дослідження ресурсного забезпечення підприємства та результативності використання ресурсів. Використання системи взаємопов'язаних показників і сучасних інформаційних технологій створює необхідні умови для формування ефективної системи управління ресурсним потенціалом та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Отже, оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу є важливою складовою системи управління підприємством та виступає інформаційною основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Для фермерських господарств найбільш доцільним є комплексний підхід до оцінювання ресурсного потенціалу, який передбачає аналіз земельних, трудових, матеріально-технічних та фінансових ресурсів у поєднанні з оцінкою результатів їх використання. Застосування системи показників ефективності дозволяє визначити рівень використання ресурсів, виявити резерви підвищення результативності діяльності та обґрунтувати напрями вдосконалення системи управління ресурсним потенціалом підприємства. У сучасних умовах особливого значення набувають цифрові методи оцінювання та інформаційно-аналітичні системи підтримки управлінських рішень, що забезпечують підвищення ефективності використання ресурсів і створюють передумови для сталого розвитку аграрних підприємств.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ФГ «ДОЦЕНКО»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ФГ «Доценко»

Фермерське господарство «Доценко» є самостійним суб'єктом господарювання аграрного сектору економіки, що здійснює виробничу діяльність на території Самарівського району Дніпропетровської області. Господарство створене з метою виробництва, зберігання та реалізації сільськогосподарської продукції, а основним напрямом його діяльності є рослинництво. Спеціалізація господарства сформована з урахуванням природно-кліматичних умов регіону та орієнтована на вирощування високорентабельних польових культур, насамперед озимої пшениці, соняшнику, кукурудзи та ячменю.

Територія господарства розташована у степовій зоні України, яка характеризується помірно континентальним кліматом, достатньою кількістю теплових ресурсів та сприятливими умовами для вирощування зернових і технічних культур. Водночас діяльність підприємства значною мірою залежить від природно-кліматичних факторів, зокрема рівня вологозабезпечення посівів та погодних умов вегетаційного періоду.

У сучасних умовах розвитку аграрного виробництва особливого значення набуває ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства. Ресурсний потенціал являє собою сукупність земельних, трудових, матеріально-технічних, фінансових та інформаційних ресурсів, що використовуються для досягнення виробничих і економічних цілей господарства. Саме рівень забезпеченості ресурсами та ефективність їх використання значною мірою визначають конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства, його фінансову стійкість та перспективи розвитку.

ФГ «Доценко» належить до категорії середніх фермерських господарств рослинницького напрямку. У досліджуваному періоді спостерігалось поступове розширення земельного банку підприємства за рахунок укладання нових договорів оренди земельних ділянок. Загальна площа сільськогосподарських угідь збільшилася з 1250 га у 2023 році до 1480 га у 2025 році, або на 18,4 %. Основну частину земельних ресурсів становить рілля, що забезпечує можливість ведення інтенсивного польового землеробства.

Виробнича структура господарства сформована з урахуванням принципів раціонального землекористування та дотримання науково обґрунтованих сівозмін. Найбільшу питому вагу у структурі посівних площ займають озима пшениця та соняшник, які забезпечують основний обсяг товарної продукції підприємства. Водночас вирощування кукурудзи та ячменю сприяє диверсифікації виробництва та зниженню ризиків, пов'язаних із коливанням ринкових цін на окремі види продукції.

Важливою складовою ресурсного потенціалу господарства є матеріально-технічна база (табл. 2.1). Для виконання технологічних операцій підприємство використовує трактори, ґрунтообробну техніку, посівні комплекси, причіпне обладнання та транспортні засоби. Наявність власної техніки дозволяє своєчасно виконувати основні агротехнічні роботи та забезпечувати дотримання технологічних строків вирощування сільськогосподарських культур.

Таблиця 2.1

Ресурсне забезпечення ФГ «Доценко» у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р., %
Площа сільськогосподарських угідь, га	1250	1360	1480	118,4
у т.ч. рілля, га	1220	1330	1450	118,9
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	12	13	15	125,0
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	14835	15327	13259	89,4
Оборотні активи, тис. грн	25364	29230	31254	123,2

Дані таблиці 2.1 свідчать про поступове зміцнення ресурсного потенціалу ФГ

«Доценко» протягом досліджуваного періоду. Найбільш суттєві зміни відбулися у складі земельних та оборотних ресурсів, що створило передумови для розширення масштабів виробничої діяльності господарства.

Загальна площа сільськогосподарських угідь за 2023–2025 роки збільшилася на 230 га, або на 18,4 %. Водночас площа ріллі зросла на 230 га і досягла 1450 га у 2025 році. Така тенденція свідчить про активну політику господарства щодо розширення земельного банку та залучення додаткових земельних ділянок до обробітку. Для підприємств рослинницької спеціалізації саме земельні ресурси є основою формування виробничого потенціалу, тому їх збільшення позитивно впливає на можливості нарощування обсягів виробництва та реалізації продукції.

Чисельність працівників за досліджуваний період зросла з 12 до 15 осіб, або на 25,0 %. Збільшення кількості персоналу було зумовлено розширенням виробничої діяльності підприємства та необхідністю забезпечення належного рівня виконання технологічних операцій. Незважаючи на приріст чисельності працівників, господарство продовжує функціонувати як компактне фермерське підприємство з відносно невеликим адміністративним апаратом та високим рівнем механізації виробничих процесів.

Матеріально-технічна база господарства протягом досліджуваного періоду залишалася достатньо стабільною. Середньорічна вартість основних засобів у 2025 році становила 13259 тис. грн, що на 10,6 % менше порівняно з 2023 роком. Зменшення вартості основних засобів пояснюється переважно процесами фізичного та морального зносу техніки, а також амортизацією наявних виробничих фондів. Водночас наявна матеріально-технічна база забезпечувала можливість виконання повного комплексу польових робіт без суттєвого залучення сторонніх виконавців.

Позитивною тенденцією є зростання вартості оборотних активів. За досліджуваний період їх обсяг збільшився на 5890 тис. грн, або на 23,2 %, і у 2025 році досяг 31254 тис. грн. Збільшення оборотних активів свідчить про підвищення фінансових можливостей господарства щодо придбання насіння, добрив, засобів

захисту рослин, паливно-мастильних матеріалів та інших ресурсів, необхідних для забезпечення безперервності виробничого процесу.

Загалом проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що ФГ «Доценко» упродовж 2023–2025 років нарощувало свій ресурсний потенціал насамперед за рахунок розширення земельного банку, збільшення чисельності персоналу та зростання обсягів оборотних активів. Разом із тим спостерігається певне скорочення вартості основних засобів, що свідчить про необхідність подальшого оновлення матеріально-технічної бази підприємства. Виявлені тенденції створюють підґрунтя для подальшого аналізу результативності господарської діяльності та оцінки ефективності використання наявних ресурсів.

Після оцінки забезпеченості ФГ «Доценко» основними видами виробничих ресурсів доцільно проаналізувати результати господарської діяльності підприємства, оскільки саме вони відображають ефективність використання сформованого ресурсного потенціалу. Дослідження динаміки доходів, витрат, прибутку та показників рентабельності дозволяє оцінити рівень економічної результативності діяльності господарства, виявити тенденції його розвитку та визначити передумови для подальшого вдосконалення системи управління ресурсами. Основні результати діяльності ФГ «Доценко» за 2023–2025 рр. наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Основні результати господарської діяльності ФГ «Доценко» у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р., %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	26123	25952	29854	114,3
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	24610	24045	27390	111,3
Чистий прибуток, тис. грн	614	821	1254	204,2
Прибуток на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	49,1	60,4	84,7	172,5
Рентабельність діяльності, %	2,35	3,16	4,20	178,7
Рентабельність виробництва, %	2,49	3,41	4,58	183,9

Дані таблиці 2.2 свідчать про загалом позитивні результати господарської діяльності ФГ «Доценко» протягом досліджуваного періоду. Незважаючи на складні

умови функціонування аграрного сектору, підприємству вдалося забезпечити зростання обсягів реалізації продукції та підвищення фінансових результатів.

Чистий дохід від реалізації продукції у 2025 році становив 29854 тис. грн, що на 3731 тис. грн або на 14,3 % більше порівняно з 2023 роком. Певне скорочення доходу у 2024 році було зумовлене несприятливими погодними умовами та коливанням цін на окремі види сільськогосподарської продукції, однак уже у 2025 році підприємство відновило позитивну динаміку розвитку та досягло найвищих показників реалізації за досліджуваний період.

Поряд із зростанням доходів спостерігалось збільшення виробничих витрат. Повна собівартість реалізованої продукції зросла з 24610 тис. грн у 2023 році до 27390 тис. грн у 2025 році, або на 11,3 %. Основними чинниками зростання собівартості стали підвищення вартості паливно-мастильних матеріалів, насіння, мінеральних добрив, засобів захисту рослин та оплати праці.

Водночас темпи зростання доходу перевищували темпи зростання витрат, що позитивно вплинуло на фінансові результати діяльності господарства. Чистий прибуток підприємства за досліджуваний період збільшився більш ніж удвічі – з 614 тис. грн у 2023 році до 1254 тис. грн у 2025 році. Абсолютний приріст прибутку становив 640 тис. грн, що свідчить про підвищення ефективності господарювання та покращення результативності використання наявних ресурсів.

Важливим показником для сільськогосподарських підприємств є розмір прибутку, отриманого з одиниці земельної площі. За досліджуваний період прибуток у розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь зріс з 49,1 тис. грн до 84,7 тис. грн, або на 72,5 %. Це свідчить про підвищення економічної віддачі земельних ресурсів та покращення результативності виробництва.

Позитивні зміни спостерігаються і щодо показників рентабельності. Рентабельність діяльності збільшилася з 2,35 % у 2023 році до 4,20 % у 2025 році, тоді як рентабельність виробництва зросла з 2,49 % до 4,58 %. Хоча абсолютні значення цих показників залишаються відносно невисокими, їх динаміка свідчить про

поступове зміцнення фінансового стану підприємства та підвищення ефективності господарської діяльності.

Отже, результати аналізу підтверджують, що ФГ «Доценко» протягом 2023–2025 років забезпечило позитивну динаміку основних економічних показників. Розширення ресурсного потенціалу підприємства супроводжувалося зростанням доходів, прибутку та показників рентабельності, що свідчить про наявність передумов для подальшого розвитку господарства. Разом з тим збереження тенденції до скорочення вартості основних засобів вказує на необхідність посилення уваги до питань оновлення матеріально-технічної бази, що стане одним із важливих напрямів подальшого дослідження.

Оскільки ФГ «Доценко» належить до категорії малих сільськогосподарських підприємств, для нього характерна лінійна організаційна структура управління. Така структура забезпечує чіткий розподіл повноважень, оперативність прийняття управлінських рішень та ефективний контроль за виконанням виробничих завдань. Управління господарством здійснюється безпосередньо керівником, який координує виробничу, фінансову та адміністративну діяльність підприємства.

В умовах відносно невеликої чисельності персоналу використання лінійної структури управління є економічно доцільним, оскільки дозволяє уникнути надмірної кількості управлінських рівнів та забезпечує швидке реагування на зміни зовнішнього середовища. Керівник господарства приймає основні стратегічні та оперативні рішення щодо виробництва, реалізації продукції, використання земельних ресурсів, придбання матеріально-технічних засобів та організації праці.

Організаційна структура управління ФГ «Доценко» представлена на рис. 2.1.

Організаційна структура ФГ «Доценко» характеризується високим ступенем централізації управління, що є типовим для фермерських господарств. Ключова роль у системі управління належить керівнику, який здійснює координацію всіх напрямів діяльності підприємства. Виробничий блок представлений агрономічною та технічною службами, які забезпечують організацію технологічних процесів

рослинництва. Фінансово-облікові функції виконує бухгалтер, відповідальний за ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності.

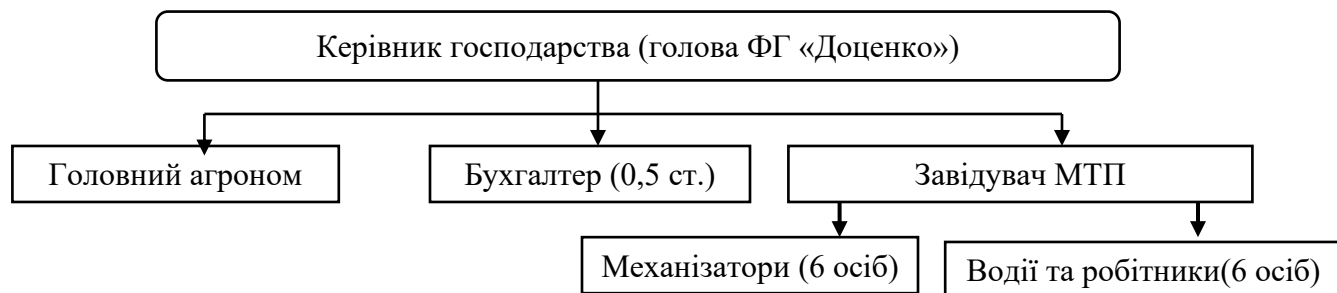


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ФГ «Доценко»

Таким чином, проведена організаційно-економічна характеристика дозволяє зробити висновок про достатній рівень забезпеченості ФГ «Доценко» виробничими ресурсами та наявність позитивних тенденцій у розвитку господарства. Водночас для обґрунтування напрямів удосконалення системи управління ресурсним потенціалом необхідно більш детально дослідити ефективність формування та використання земельних, трудових і матеріально-технічних ресурсів підприємства, що буде здійснено у наступному підрозділі роботи.

2.2. Аналіз формування та ефективності використання ресурсного потенціалу ФГ «Доценко»

Земельні ресурси є основою ресурсного потенціалу фермерського господарства, оскільки саме вони формують виробничу базу для вирощування сільськогосподарської продукції. Ефективність використання земельних ресурсів визначає можливості підприємства щодо отримання доходів, прибутку та забезпечення конкурентоспроможності на аграрному ринку.

Упродовж досліджуваного періоду ФГ «Доценко» здійснювало політику поступового розширення земельного банку. Загальна площа сільськогосподарських угідь збільшилася з 1250 га у 2023 році до 1480 га у 2025 році, що дозволило наростити

виробничий потенціал підприємства та збільшити обсяги реалізації продукції. Разом із тим важливим є не лише збільшення площі земель, а й забезпечення високої економічної віддачі від їх використання.

Для оцінки ефективності використання земельних ресурсів доцільно проаналізувати показники виходу продукції та фінансових результатів у розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Ефективність використання земельних ресурсів ФГ «Доценко»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р., %
Площа сільськогосподарських угідь, га	1250	1360	1480	118,4
Чистий дохід підприємства, тис. грн	26123	25952	29854	114,3
Отриманий чистий прибуток, тис. грн	614	821	1254	204,2
Дохід на 100 га угідь, тис. грн	2089,8	1908,2	2017,2	96,5
Прибуток на 100 га угідь, тис. грн	49,1	60,4	84,7	172,5
Рівень рентабельності діяльності, %	2,35	3,16	4,20	178,7

Аналіз наведених даних свідчить, що протягом досліджуваного періоду підприємство забезпечило підвищення ефективності використання земельних ресурсів. Незважаючи на розширення земельного банку майже на п'яту частину, дохід у розрахунку на 100 га залишався відносно стабільним та у 2025 році становив понад 2,0 млн грн. Це свідчить про збереження належного рівня продуктивності землекористування в умовах збільшення площі обробітку.

Більш суттєві позитивні зміни спостерігаються щодо прибутковості використання земельних ресурсів. Прибуток на 100 га сільськогосподарських угідь зріс з 49,1 тис. грн у 2023 році до 84,7 тис. грн у 2025 році, або на 72,5 %. Така тенденція свідчить про підвищення економічної віддачі землі та більш ефективне використання ресурсів у виробничому процесі.

Зростання прибутковості землекористування було досягнуто завдяки вдосконаленню структури посівних площ, підвищенню ефективності застосування

матеріально-технічних ресурсів та покращенню організації виробничих процесів. Водночас аналіз показує, що підприємство має значні резерви подальшого підвищення ефективності використання земельних ресурсів за рахунок впровадження сучасних технологій точного землеробства, оптимізації системи удобрення та удосконалення структури посівів відповідно до економічної ефективності окремих культур.

Трудові ресурси займають важливе місце у структурі ресурсного потенціалу підприємства, оскільки саме працівники забезпечують реалізацію виробничих процесів, використання технічних засобів та досягнення запланованих результатів господарської діяльності. Для підприємств аграрного сектору особливого значення набуває раціональне використання трудових ресурсів, оскільки від рівня продуктивності праці безпосередньо залежить ефективність виробництва та конкурентоспроможність господарства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Ефективність використання трудових ресурсів ФГ «Доценко»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р., %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	12	13	15	125,0
Площа с.-г. угідь, га	1250	1360	1480	118,4
Чистий дохід, тис. грн	26123	25952	29854	114,3
Чистий прибуток, тис. грн	614	821	1254	204,2
Землезабезпеченість одного працівника, га	104,2	104,6	98,7	94,7
Продуктивність праці, тис. грн/особу	2176,9	1996,3	1990,3	91,4
Прибуток на одного працівника, тис. грн/особу	51,2	63,2	83,6	163,3

У досліджуваному періоді ФГ «Доценко» поступово збільшувало чисельність працівників відповідно до розширення земельного банку та обсягів виробництва. Водночас ефективність використання трудових ресурсів визначалася не лише кількістю персоналу, а й результатами його праці, які доцільно оцінити за допомогою показників продуктивності праці та забезпеченості працівників земельними ресурсами.

Наведені у таблиці 2.4 дані свідчать, що забезпеченість працівників земельними ресурсами у господарстві залишається на досить високому рівні. У 2025 році на одного працівника припадало майже 99 га сільськогосподарських угідь, що є характерним для високо механізованих фермерських господарств рослинницької спеціалізації. Незначне скорочення цього показника порівняно з 2023 роком пояснюється більш високими темпами збільшення чисельності персоналу порівняно зі зростанням площі земельних угідь.

Продуктивність праці, розрахована як обсяг чистого доходу на одного працівника, у 2025 році становила 1990,3 тис. грн на особу. Порівняно з 2023 роком цей показник дещо знизився, що пов'язано насамперед із випереджаючими темпами збільшення чисельності персоналу відносно темпів зростання доходу підприємства. Разом із тим абсолютний рівень продуктивності праці залишається достатньо високим для фермерського господарства даного виробничого напрямку.

Більш показовою є динаміка прибутку в розрахунку на одного працівника. За досліджуваний період цей показник зріс із 51,2 тис. грн до 83,6 тис. грн, або на 63,3 %. Це свідчить про підвищення економічної ефективності використання трудових ресурсів та покращення результативності праці персоналу господарства.

Загалом проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що трудові ресурси ФГ «Доценко» використовуються достатньо ефективно. Підприємство забезпечує високий рівень механізації виробництва, що дає можливість відносно невеликій чисельності працівників обробляти значні площі земельних угідь. Водночас певне зниження продуктивності праці свідчить про наявність резервів підвищення ефективності використання персоналу шляхом удосконалення організації праці, впровадження сучасних цифрових технологій управління виробництвом та підвищення кваліфікації працівників.

Матеріально-технічні ресурси є важливою складовою ресурсного потенціалу сільськогосподарського підприємства, оскільки забезпечують механізацію виробничих процесів, підвищення продуктивності праці та зниження витрат на

виробництво продукції. Рівень забезпеченості господарства основними засобами та ефективність їх використання значною мірою визначають конкурентоспроможність підприємства та його фінансові результати.

В умовах сучасного аграрного виробництва особливого значення набуває не лише наявність технічних засобів, а й ефективність їх використання. Для оцінки результативності використання матеріально-технічних ресурсів доцільно проаналізувати показники фондозабезпеченості, фондоозброєності праці, фондівіддачі та фондомісткості виробництва (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Ефективність використання матеріально-технічних ресурсів ФГ «Доценко»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р., %
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	14835	15327	13259	89,4
Площа с.-г. угідь, га	1250	1360	1480	118,4
Чисельність працівників, осіб	12	13	15	125,0
Чистий дохід, тис. грн	26123	25952	29854	114,3
Фондозабезпеченість, тис. грн на 100 га	1186,8	1127,0	895,9	75,5
Фондоозброєність праці, тис. грн/особу	1236,3	1179,0	883,9	71,5
Фондовіддача, грн доходу на 1 грн основних засобів	1,76	1,69	2,25	127,8
Фондомісткість 1 грн доходу, грн.	0,57	0,59	0,44	77,2

Результати розрахунків свідчать про неоднозначні тенденції у використанні матеріально-технічних ресурсів підприємства. З одного боку, спостерігається зменшення вартості основних засобів унаслідок їх фізичного та морального зносу. З іншого боку, господарство забезпечило підвищення ефективності використання наявної технічної бази.

Фондозабезпеченість сільськогосподарських угідь за досліджуваний період зменшилася з 1186,8 тис. грн до 895,9 тис. грн на 100 га. Аналогічна тенденція спостерігається і щодо фондоозброєності праці, яка скоротилася з 1236,3 тис. грн до 883,9 тис. грн на одного працівника. Причиною такого зниження стало одночасне розширення земельного банку та збільшення чисельності персоналу за відсутності

суттєвого оновлення основних засобів.

Водночас найбільш важливим показником ефективності використання матеріально-технічних ресурсів є фондівіддача. У 2025 році на кожну гривню вартості основних засобів підприємство отримувало 2,25 грн доходу, тоді як у 2023 році цей показник становив лише 1,76 грн. Зростання фондівіддачі на 27,8 % свідчить про підвищення ефективності використання наявної техніки та виробничих фондів.

Позитивною тенденцією є також зниження фондомісткості виробництва з 0,57 грн до 0,44 грн основних засобів на 1 грн доходу. Це означає, що для формування одиниці доходу підприємству необхідно менше виробничих фондів, ніж у попередні роки, що характеризує підвищення ефективності використання матеріально-технічної бази.

Отже, аналіз показує, що наявні основні засоби використовуються досить ефективно та забезпечують зростання результативності виробництва. Разом із тим спостерігається поступове зниження рівня технічної забезпеченості підприємства, що в перспективі може негативно вплинути на продуктивність виробництва. Це свідчить про необхідність оновлення матеріально-технічної бази господарства та впровадження сучасних технологічних рішень, спрямованих на підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу.

Проведений аналіз свідчить, що протягом 2023–2025 років ФГ «Доценко» загалом забезпечило підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу (табл. 2.6). Незважаючи на складні умови функціонування аграрного сектору економіки, підприємство змогло досягти позитивної динаміки більшості показників результативності використання земельних, трудових та матеріально-технічних ресурсів.

Найбільш суттєве покращення спостерігається щодо показників прибутковості діяльності. Прибуток у розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь збільшився на 72,5 %, а прибуток на одного працівника зріс на 63,3 %. Це свідчить про підвищення економічної віддачі основних видів ресурсів та покращення загальної

результативності господарювання.

Таблиця 2.6

**Узагальнююча оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу
ФГ «Доценко» у 2023–2025 рр.**

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р., %
Дохід на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	2089,8	1908,2	2017,2	96,5
Прибуток на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	49,1	60,4	84,7	172,5
Продуктивність праці, тис. грн/особу	2176,9	1996,3	1990,3	91,4
Прибуток на одного працівника, тис. грн	51,2	63,2	83,6	163,3
Фондовіддача, грн	1,76	1,69	2,25	127,8
Фондомісткість, грн	0,57	0,59	0,44	77,2
Рентабельність діяльності, %	2,35	3,16	4,20	
Рентабельність виробництва, %	2,49	3,41	4,58	

Позитивною тенденцією є також зростання фондовіддачі на 27,8 %, що характеризує підвищення ефективності використання основних засобів підприємства. Одночасно спостерігається зниження фондомісткості виробництва, що свідчить про більш раціональне використання матеріально-технічних ресурсів у процесі виробництва сільськогосподарської продукції.

Разом із тим результати дослідження дозволяють виявити низку проблем, які стримують подальше підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. Насамперед привертає увагу тенденція до зниження доходу на 100 га сільськогосподарських угідь та продуктивності праці. Незважаючи на збільшення загального обсягу доходу, темпи розширення земельного банку та чисельності персоналу випереджали темпи зростання обсягів реалізації продукції. Це свідчить про наявність резервів підвищення ефективності використання земельних і трудових ресурсів.

Крім того, аналіз матеріально-технічного забезпечення показав поступове скорочення вартості основних засобів та зниження рівня фондоозброєності праці. Відсутність достатніх обсягів оновлення технічної бази може в майбутньому негативно вплинути на продуктивність виробництва, збільшити експлуатаційні

витрати та знизити конкурентоспроможність підприємства.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать, що головними проблемами системи управління ресурсним потенціалом ФГ «Доценко» є недостатній рівень технічного оновлення виробництва та потреба у підвищенні ефективності використання земельних ресурсів. Саме усунення зазначених недоліків має стати основою для розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління ресурсним потенціалом підприємства у третьому розділі кваліфікаційної роботи.

2.3. Оцінка системи управління ресурсним потенціалом ФГ «Доценко»

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності аграрних підприємств значною мірою визначається якістю управління ресурсним потенціалом. Для фермерських господарств система управління ресурсами має особливе значення, оскільки обмеженість фінансових можливостей вимагає максимально раціонального використання земельних, трудових, матеріально-технічних та фінансових ресурсів.

У ФГ «Доценко» управління ресурсним потенціалом здійснюється на основі лінійної системи управління, яка передбачає централізоване прийняття більшості управлінських рішень керівником господарства. Такий підхід є характерним для фермерських господарств середнього розміру та дозволяє забезпечувати оперативність управління виробничими процесами, контроль використання ресурсів і швидке реагування на зміни зовнішнього середовища.

Основними об'єктами управління ресурсним потенціалом господарства виступають земельні ресурси, трудовий потенціал, матеріально-технічна база, оборотні активи та фінансові ресурси. Управління кожною складовою здійснюється в межах єдиного виробничо-економічного механізму, спрямованого на досягнення стратегічних і поточних цілей господарства. Процес управління ресурсним потенціалом ФГ «Доценко» представлено на рис. 2.2.

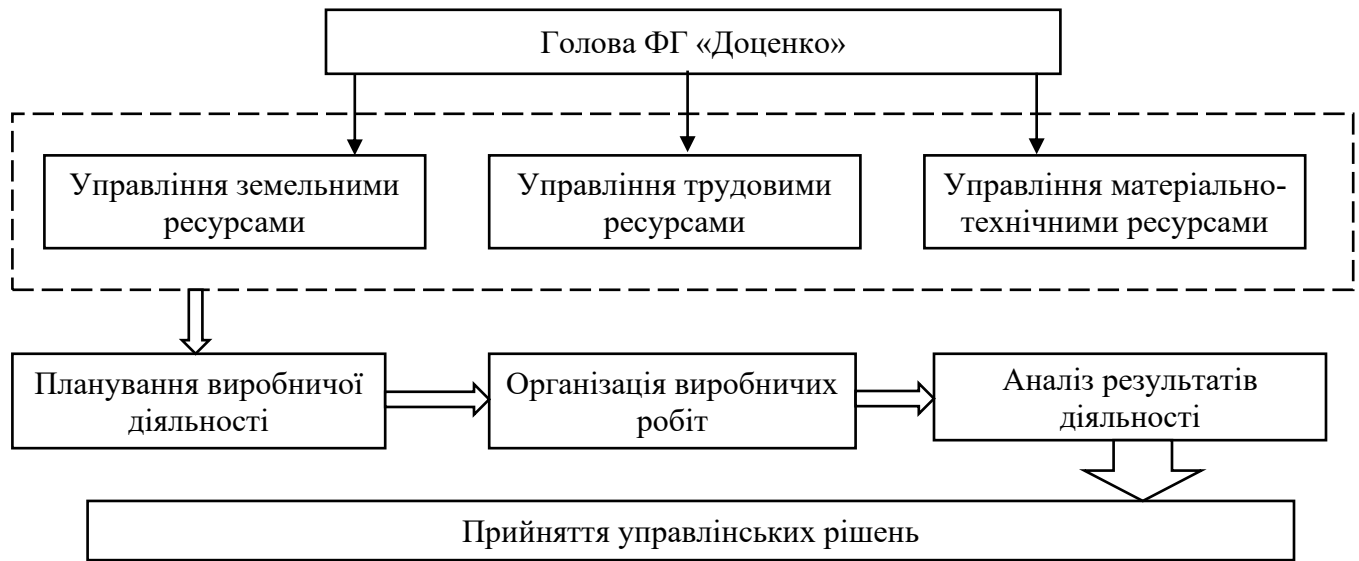


Рис. 2.2 Організація процесу управління ресурсним потенціалом ФГ «Доценко»

Як видно зі схеми, управління ресурсним потенціалом господарства здійснюється за класичним управлінським циклом, який включає планування, організацію, контроль та аналіз результатів використання ресурсів. Центральне місце у системі управління належить керівнику господарства, який координує діяльність усіх виробничих підрозділів та приймає рішення щодо розподілу наявних ресурсів.

Для більш детального розуміння функцій управління ресурсним потенціалом доцільно розглянути розподіл основних обов'язків між посадовими особами господарства (табл. 2.7). Таким чином, у ФГ «Доценко» сформована відносно проста, але достатньо ефективна система управління ресурсним потенціалом, яка відповідає масштабам діяльності підприємства. Водночас переважна концентрація управлінських функцій на рівні керівника господарства та обмежене використання сучасних цифрових інструментів управління свідчать про наявність резервів для подальшого вдосконалення системи управління ресурсами. Саме оцінка ефективності існуючого механізму управління та виявлення його недоліків є наступним етапом дослідження.

Таблиця 2.7

Розподіл функцій управління ресурсним потенціалом у ФГ «Доценко»

Посада	Основні функції в управлінні ресурсним потенціалом
Керівник господарства	Стратегічне та оперативне управління ресурсами, прийняття інвестиційних рішень, контроль ефективності використання ресурсів
Головний агроном	Планування структури посівів, контроль використання земельних ресурсів, організація технологічних процесів
Бухгалтер	Облік ресурсів, контроль витрат, аналіз фінансових результатів діяльності
Завідувач машинно-тракторного парку	Організація використання техніки, контроль технічного стану основних засобів
Механізатори та виробничий персонал	Безпосереднє використання земельних, трудових і технічних ресурсів у виробничому процесі

Для фермерських господарств особливого значення набуває комплексний підхід до управління ресурсним потенціалом, який передбачає узгоджене управління земельними, трудовими, матеріально-технічними, фінансовими та інформаційними ресурсами. У науковій літературі ресурсний потенціал малих форм аграрного виробництва визначається як сукупність матеріальних, технологічних, енергетичних, трудових, природних, управлінських, інформаційних, фінансових та інноваційних ресурсів, синергетичне використання яких дозволяє досягати максимального економічного ефекту.

Аналіз діяльності ФГ «Доценко» показав, що підприємство має достатній ресурсний потенціал для забезпечення стабільного функціонування та подальшого розвитку. Протягом 2023–2025 років відбулося розширення земельного банку на 18,4 %, збільшення чисельності персоналу на 25 %, зростання оборотних активів на 23,2 %, а чистий прибуток господарства збільшився більш ніж удвічі. Разом із тим проведені дослідження дозволили виявити певні недоліки в існуючій системі управління ресурсами.

Насамперед слід зазначити, що управління ресурсним потенціалом у ФГ «Доценко» здійснюється переважно на основі традиційних підходів, характерних для більшості невеликих фермерських господарств. Значна частина управлінських рішень

приймається керівником на основі практичного досвіду та поточної виробничої ситуації. Такий підхід забезпечує достатню оперативність управління, проте обмежує можливості стратегічного планування розвитку ресурсного потенціалу та використання сучасних інструментів аналітичної підтримки прийняття рішень.

Важливим елементом системи управління ресурсним потенціалом є взаємозв'язок між окремими складовими ресурсів підприємства. Відповідно до сучасних наукових підходів, ефективність використання ресурсного потенціалу формується під впливом природних, економічних, організаційно-технологічних та соціально-правових чинників, які повинні враховуватися у процесі управління господарською діяльністю.

Для узагальнення результатів проведеного дослідження доцільно представити основні сильні сторони та проблемні аспекти існуючої системи управління ресурсним потенціалом підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Оцінка системи управління ресурсним потенціалом ФГ «Доценко»

Складові ресурсного потенціалу	Позитивні сторони	Виявлені проблеми
Земельні ресурси	Збільшення площі угідь, стабільна структура землекористування	Відсутність елементів точного землеробства та цифрового моніторингу земель
Трудові ресурси	Достатня забезпеченість персоналом, високий рівень механізації	Відсутність системи оцінювання результативності працівників
Матеріально-технічні ресурси	Наявність необхідного комплексу техніки для рослинництва	Поступове скорочення вартості основних засобів, потреба в оновленні техніки
Фінансові ресурси	Зростання прибутку та оборотних активів	Обмежені інвестиційні можливості для модернізації
Управлінські ресурси	Простота та оперативність управління	Недостатній рівень стратегічного планування та аналітичного забезпечення

Як свідчать дані таблиці 2.7, найбільш суттєві проблеми пов'язані не зі станом окремих ресурсів, а з організацією процесу їх управління. Зокрема, підприємство недостатньо використовує сучасні інструменти планування та контролю ресурсів, що

обмежує можливості підвищення ефективності їх використання.

На думку дослідників, одним із ключових напрямів підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу є впровадження сучасних технологій управління, підвищення продуктивності праці, модернізація матеріально-технічної бази, удосконалення системи організації виробництва та використання інформаційних ресурсів у процесі прийняття управлінських рішень.

Отже, проведена оцінка системи управління ресурсним потенціалом ФГ «Доценко» дозволяє зробити висновок, що підприємство має достатню ресурсну базу та позитивну динаміку економічного розвитку. Водночас наявні резерви підвищення ефективності використання ресурсів пов'язані із необхідністю удосконалення управлінських механізмів. Основними напрямками подальшого вдосконалення доцільно вважати цифровізацію процесів управління ресурсами, підвищення ефективності використання земельних ресурсів та модернізацію матеріально-технічної бази господарства. Саме ці напрями можуть бути покладені в основу проектних пропозицій третього розділу кваліфікаційної роботи.

Проведений аналіз стану та ефективності використання ресурсного потенціалу ФГ «Доценко» дозволив виявити низку проблем управлінського характеру, які стримують подальше підвищення результативності діяльності господарства та потребують розробки відповідних управлінських рішень.

Незважаючи на позитивну динаміку основних економічних показників, збільшення площі сільськогосподарських угідь та зростання прибутковості діяльності, у системі управління ресурсним потенціалом підприємства зберігаються окремі недоліки, що знижують рівень ефективності використання наявних ресурсів.

По-перше, у господарстві недостатньо розвинуте інформаційно-аналітичне забезпечення процесу управління ресурсами. Більшість управлінських рішень приймається на основі поточної виробничої інформації та практичного досвіду керівника без використання сучасних цифрових систем моніторингу земельних ресурсів, обліку виробничих операцій та аналізу ефективності використання техніки.

Це обмежує можливості оперативного контролю виробничих процесів та своєчасного виявлення резервів підвищення ефективності діяльності.

По-друге, потребує вдосконалення система планування та контролю використання земельних ресурсів. Аналіз показав, що розширення земельного банку господарства не супроводжувалося відповідним зростанням доходу в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь. Це свідчить про наявність резервів підвищення економічної віддачі землекористування шляхом удосконалення структури посівних площ, застосування сучасних технологій вирощування культур та використання інструментів точного землеробства.

По-третє, спостерігається поступове зниження рівня технічної забезпеченості виробництва. Незважаючи на зростання фондів віддачі, вартість основних засобів за досліджуваний період скоротилася, що свідчить про недостатні темпи оновлення матеріально-технічної бази. За відсутності системної модернізації виробничих фондів у перспективі може зрости ризик збільшення експлуатаційних витрат та зниження продуктивності виробництва.

По-четверте, у господарстві недостатньо уваги приділяється системному моніторингу ефективності використання ресурсного потенціалу. Відсутність єдиної системи контролю показників використання земельних, трудових та матеріально-технічних ресурсів ускладнює оцінювання результативності управлінських рішень та своєчасне коригування виробничої діяльності.

Для узагальнення результатів дослідження основні проблеми системи управління ресурсним потенціалом ФГ «Доценко» наведено в таблиці 2.9.

Таким чином, результати проведеного дослідження свідчать, що подальше підвищення ефективності діяльності ФГ «Доценко» доцільно пов'язувати не стільки з нарощуванням обсягів ресурсів, скільки з удосконаленням механізмів управління ними.

Отже, проведена оцінка системи управління ресурсним потенціалом ФГ «Доценко» засвідчила, що підприємство має достатній рівень забезпеченості

земельними, трудовими та матеріально-технічними ресурсами, що дозволяє забезпечувати стабільний розвиток господарської діяльності. Водночас аналіз виявив низку проблем, пов'язаних із недостатнім рівнем інформаційно-аналітичного забезпечення управління, потребою підвищення ефективності використання земельних ресурсів, недостатніми темпами оновлення матеріально-технічної бази та відсутністю системного моніторингу результативності використання ресурсів.

Таблиця 2.9

Проблемне поле управління ресурсним потенціалом ФГ «Доценко»

Виявлена проблема	Прояв проблеми	Можливі наслідки
Недостатній рівень інформаційно-аналітичного забезпечення	Відсутність цифрового моніторингу використання ресурсів	Зниження оперативності та обґрунтованості управлінських рішень
Недосконалість системи управління земельними ресурсами	Недостатнє зростання економічної віддачі земельних угідь	Недоотримання доходів та прибутку
Недостатні темпи оновлення матеріально-технічної бази	Скорочення вартості основних засобів	Підвищення виробничих витрат та ризику простоїв
Недостатній контроль ефективності використання ресурсів	Відсутність системи моніторингу ключових показників	Зниження результативності управління ресурсним потенціалом

Виявлені недоліки свідчать про наявність значних резервів підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства та обумовлюють необхідність впровадження сучасних управлінських інструментів, спрямованих на покращення планування, контролю та використання виробничих ресурсів. Саме ці напрями стануть основою розробки практичних рекомендацій у третьому розділі кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ФГ «ДОЦЕНКО»

3.1. Впровадження цифрової системи інформаційно-аналітичної підтримки управління ресурсним потенціалом ФГ «Доценко»

Ефективність управління ресурсним потенціалом підприємства значною мірою залежить від якості інформації, яка використовується під час прийняття управлінських рішень. В умовах сучасного аграрного виробництва зростає роль оперативного отримання інформації про використання земельних, трудових та матеріально-технічних ресурсів, оскільки своєчасність і обґрунтованість управлінських рішень безпосередньо впливають на результати господарської діяльності.

Проведений у другому розділі аналіз показав, що у ФГ «Доценко» управління ресурсним потенціалом здійснюється переважно на основі традиційних підходів. Облік виробничих операцій, використання техніки, витрат паливно-мастильних матеріалів та виконання польових робіт здійснюється окремо за різними напрямками діяльності. Такий підхід є характерним для невеликих фермерських господарств, однак ускладнює оперативне отримання інформації про стан використання ресурсів та знижує ефективність управлінських рішень.

Особливої актуальності дана проблема набуває в умовах поступового розширення масштабів діяльності господарства. Як було встановлено в розділі 2, площа сільськогосподарських угідь ФГ «Доценко» за досліджуваний період збільшилася з 1250 до 1480 га, а чисельність працівників зросла до 15 осіб. Відповідно зростають обсяги виробничої інформації, яку необхідно обробляти для ефективного управління ресурсним потенціалом.

З метою усунення виявлених недоліків пропонується впровадження цифрової

системи інформаційно-аналітичної підтримки управління ресурсним потенціалом господарства. Основним завданням такої системи є формування єдиного інформаційного середовища для обліку, контролю та аналізу використання ресурсів підприємства.

Для фермерського господарства недоцільним є впровадження складних корпоративних ERP-систем, які потребують значних фінансових витрат та спеціалізованого персоналу. Більш раціональним рішенням є використання спеціалізованого програмного забезпечення для аграрних підприємств або створення інтегрованої системи управлінського обліку на базі електронних таблиць та хмарних сервісів із можливістю подальшого розширення функціоналу.

Запропонована система повинна забезпечувати накопичення та обробку інформації щодо:

- структури земельних угідь та посівних площ;
- виконання польових робіт;
- використання сільськогосподарської техніки;
- витрат паливно-мастильних матеріалів;
- використання насіння, добрив та засобів захисту рослин;
- трудових витрат працівників;
- виробничих витрат за окремими культурами;
- економічних результатів діяльності господарства.

Для забезпечення ефективного функціонування цифрової системи управління ресурсним потенціалом доцільно сформуванню відповідну організаційну модель її використання (рис. 3.1).

Запропонована модель передбачає централізацію інформації про використання всіх складових ресурсного потенціалу підприємства в єдиній інформаційній базі. Це дозволить керівнику господарства оперативно отримувати інформацію про результати використання ресурсів та своєчасно приймати необхідні управлінські рішення.

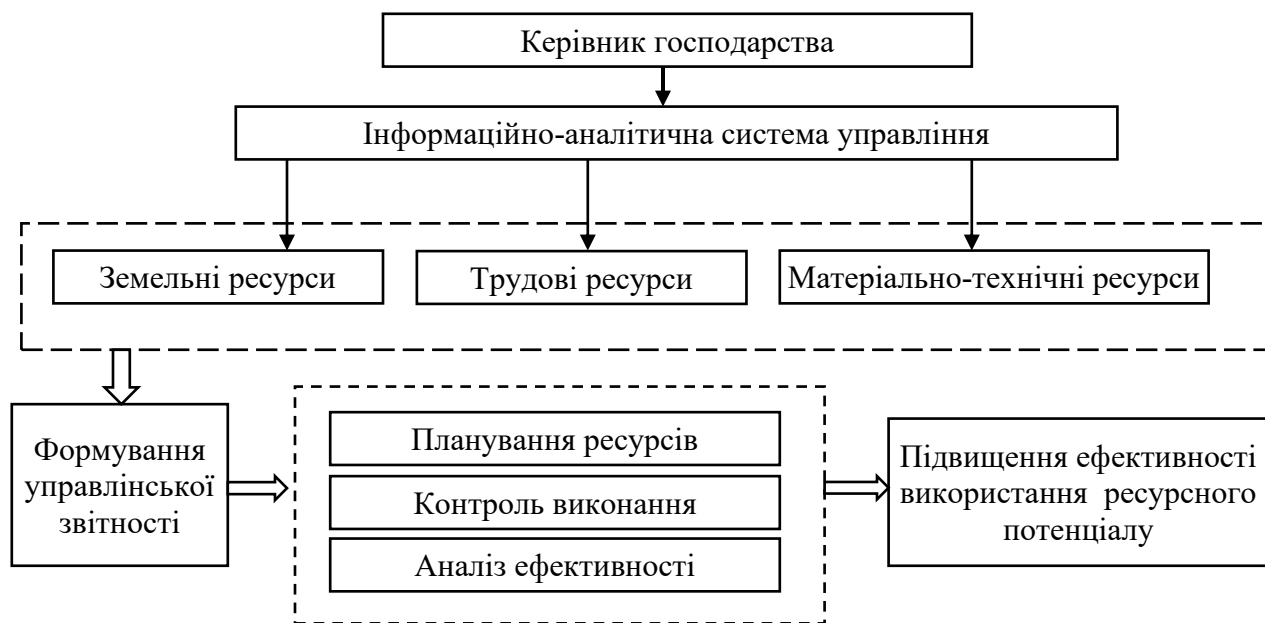


Рис. 3.1. Інформаційно-аналітична підтримка управління ресурсним потенціалом ФГ «Доценко»

Важливою перевагою запропонованого підходу є його доступність для невеликого фермерського господарства. Впровадження системи не потребує створення окремого структурного підрозділу або залучення дорогих ІТ-рішень, що робить її економічно доцільною для ФГ «Доценко».

Для забезпечення практичної реалізації запропонованого заходу необхідно визначити послідовність впровадження цифрової системи інформаційно-аналітичної підтримки управління ресурсним потенціалом господарства. Оскільки ФГ «Доценко» належить до категорії невеликих фермерських господарств, впровадження системи доцільно здійснювати поетапно, без суттєвого ускладнення організаційної структури та додаткового навантаження на персонал.

На першому етапі пропонується сформувати єдину електронну базу даних щодо використання ресурсів господарства. До неї повинна вноситися інформація про структуру земельних угідь, посівні площі, виконані польові роботи, використання техніки, витрати паливно-мастильних матеріалів, трудові витрати та основні

виробничі показники.

Другий етап передбачає впровадження системи оперативного збору та узагальнення інформації про використання ресурсів. Для цього відповідальні працівники після завершення виконання виробничих операцій вносять необхідні дані до електронної бази, що дозволяє забезпечити актуальність інформації та підвищити оперативність контролю.

На третьому етапі здійснюється формування управлінської звітності та проведення аналітичної оцінки використання ресурсного потенціалу. Результати аналізу використовуються керівником господарства під час планування виробничої діяльності, визначення потреб у ресурсах та прийняття управлінських рішень.

Основні етапи впровадження цифрової системи наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

План впровадження цифрової системи інформаційно-аналітичної підтримки управління ресурсним потенціалом ФГ «Доценко»

Етап	Зміст робіт	Відповідальні особи	Термін виконання
1	Формування електронної бази ресурсів господарства	Керівник, бухгалтер	1 місяць
2	Налаштування форм обліку виробничих операцій	Керівник, агроном	1 місяць
3	Організація збору та внесення інформації	Агроном, механізатори	Постійно
4	Формування аналітичної звітності	Бухгалтер	Щомісячно
5	Використання результатів аналізу для прийняття управлінських рішень	Керівник господарства	Постійно

Впровадження запропонованої системи дозволить забезпечити більш якісний контроль використання ресурсного потенціалу підприємства. Керівництво господарства отримає можливість оперативно відстежувати використання земельних ресурсів, контролювати навантаження на техніку, аналізувати витрати паливно-мастильних матеріалів та оцінювати ефективність використання трудових ресурсів.

Особливе значення матиме можливість формування системи регулярного моніторингу ключових показників використання ресурсного потенціалу. Для цього

доцільно використовувати набір показників, які характеризують ефективність використання основних видів ресурсів господарства.

Таблиця 3.2

Показники моніторингу використання ресурсного потенціалу ФГ «Доценко»

Напрямок контролю	Показник
Земельні ресурси	Дохід на 100 га угідь; прибуток на 100 га угідь
Трудові ресурси	Продуктивність праці; прибуток на одного працівника
Матеріально-технічні ресурси	Фондовіддача; витрати ПММ на 1 га
Загальна ефективність	Прибуток; рентабельність діяльності

Запровадження запропонованої системи не потребує значних капіталовкладень, оскільки може бути реалізоване на базі існуючих комп'ютерних засобів та доступного програмного забезпечення. Водночас її використання дозволить підвищити якість управлінських рішень, покращити контроль за використанням ресурсів та створити інформаційну основу для реалізації наступного заходу щодо вдосконалення управління земельними та матеріально-технічними ресурсами господарства.

Таким чином, впровадження цифрової системи інформаційно-аналітичної підтримки управління ресурсним потенціалом забезпечить підвищення оперативності управління, покращення контролю використання ресурсів та створення умов для прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності ФГ «Доценко» в цілому.

Запровадження цифрової системи інформаційно-аналітичної підтримки управління ресурсним потенціалом спрямоване насамперед на підвищення якості управлінських рішень та покращення контролю використання виробничих ресурсів господарства. На відміну від масштабних інвестиційних проєктів, даний захід не передбачає значних капітальних вкладень, однак дозволяє отримати економічний ефект за рахунок зниження непродуктивних витрат та підвищення ефективності використання наявних ресурсів.

Основним результатом впровадження системи стане формування єдиного

інформаційного середовища управління ресурсами господарства. Керівник підприємства отримає можливість оперативно контролювати використання земельних ресурсів, виконання польових робіт, завантаження техніки та динаміку виробничих витрат. Це сприятиме більш швидкому виявленню відхилень від планових показників та прийняттю своєчасних коригувальних рішень.

Використання цифрового обліку польових робіт і контролю використання техніки дозволить скоротити непродуктивні витрати паливно-мастильних матеріалів. За оцінками фахівців аграрної галузі, навіть базові системи контролю дають можливість зменшити витрати ПММ на 3–5 %. Для ФГ «Доценко» доцільно прийняти консервативний варіант економії на рівні 3 %, що відповідає умовам невеликого фермерського господарства.

Крім того, систематизація інформації щодо використання ресурсів сприятиме покращенню планування виробничої діяльності та більш раціональному розподілу виробничих ресурсів між окремими видами робіт. Це дозволить знизити кількість організаційних втрат часу, уникнути дублювання виробничих операцій та підвищити рівень використання наявної техніки.

Для оцінки результативності запропонованого заходу доцільно визначити основні організаційні результати його впровадження (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Очікувані організаційні результати впровадження цифрової системи інформаційно-аналітичної підтримки управління ресурсним потенціалом

Напрямок удосконалення	Очікуваний результат
Контроль використання земельних ресурсів	Підвищення оперативності отримання інформації про стан посівів та виконання польових робіт
Контроль використання техніки	Скорочення непродуктивних простоїв техніки
Контроль витрат ПММ	Зниження перевитрат паливно-мастильних матеріалів
Управлінська звітність	Скорочення часу на підготовку інформації для прийняття рішень
Планування виробничої діяльності	Підвищення точності планування ресурсного забезпечення
Управлінські рішення	Підвищення обґрунтованості та оперативності прийняття рішень

Таким чином, впровадження цифрової системи інформаційно-аналітичної підтримки управління ресурсним потенціалом не лише сприятиме підвищенню ефективності контролю використання ресурсів, але й створить інформаційну основу для подальшого вдосконалення управління земельними та матеріально-технічними ресурсами господарства. Саме на основі даних, отриманих у результаті функціонування запропонованої системи, стане можливим більш ефективно планувати використання земельних угідь, оптимізація навантаження на техніку та підвищення результативності виробничої діяльності підприємства.

Отже, запропонований захід має переважно організаційний характер, не потребує значних фінансових витрат та може бути реалізований у короткі строки, що робить його доцільним для впровадження у ФГ «Доценко».

3.2. Удосконалення управління земельними та матеріально-технічними ресурсами ФГ «Доценко»

Ефективність функціонування фермерських господарств значною мірою визначається результативністю використання земельних і матеріально-технічних ресурсів, які формують основу виробничого потенціалу підприємства. Саме ці ресурси забезпечують можливість здійснення виробничого процесу та безпосередньо впливають на обсяги виробництва продукції, рівень витрат і фінансові результати діяльності господарства.

Проведений у другому розділі аналіз показав, що ФГ «Доценко» володіє достатнім ресурсним потенціалом для подальшого розвитку, однак ефективність його використання залишається нижчою від потенційно можливої. Зокрема, встановлено поступове зниження показників фондозабезпеченості та фондоозброєності праці, а також наявність резервів підвищення економічної віддачі земельних ресурсів. Крім того, відсутність формалізованого механізму планування використання земельних угідь та контролю технічного забезпечення виробничих процесів знижує

результативність управлінських рішень.

У зв'язку з цим пропонується впровадження системи планування та контролю використання земельних і матеріально-технічних ресурсів господарства. Основною метою запропонованого заходу є підвищення економічної віддачі наявного ресурсного потенціалу без суттєвого збільшення обсягів залучених ресурсів.

Запропонована система повинна базуватися на трьох взаємопов'язаних елементах:

- плануванні використання земельних ресурсів;
- контролі ефективності використання техніки;
- моніторингу економічних результатів використання ресурсів.

Організаційна модель удосконалення управління земельними та матеріально-технічними ресурсами наведена на рисунку 3.2.

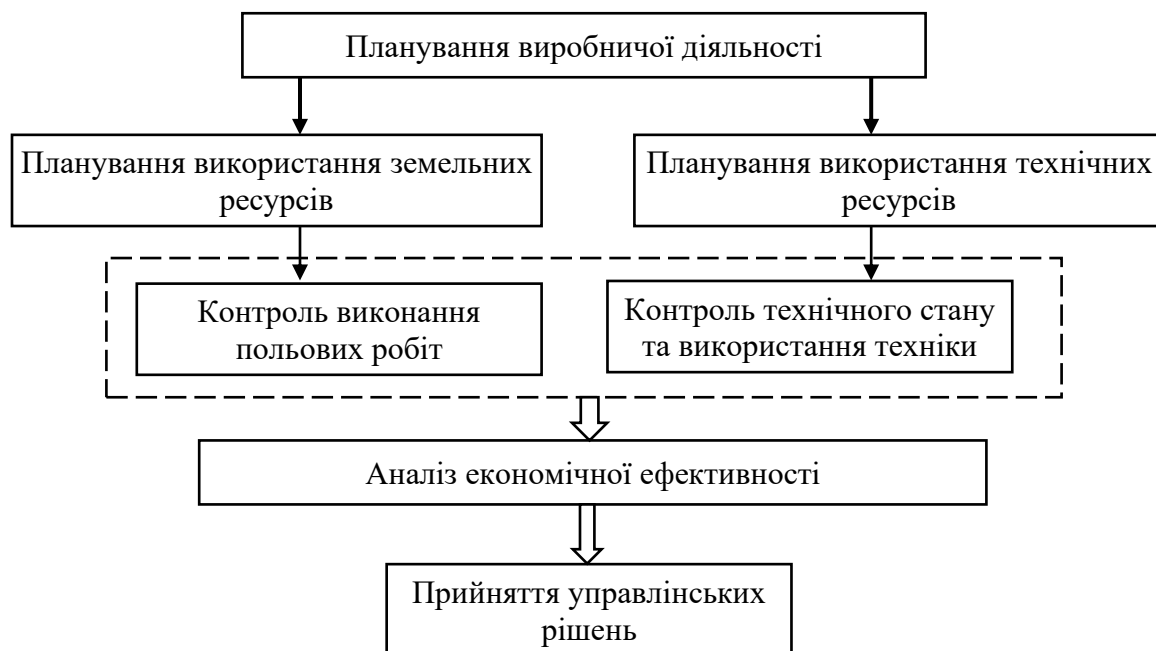


Рис. 3.2. Система управління земельними та матеріально-технічними ресурсами ФГ «Доценко»

Запропонована система дозволить забезпечити більш тісний взаємозв'язок між процесами планування, контролю та аналізу використання ресурсів господарства. При

цьому особливу увагу доцільно приділити підвищенню ефективності використання земельних угідь.

Для цього рекомендується щорічно проводити оцінювання економічної результативності вирощування основних сільськогосподарських культур та використовувати отримані результати під час формування структури посівних площ на наступний виробничий сезон. Такий підхід дозволить не лише враховувати агротехнічні вимоги сівозміни, а й орієнтувати структуру виробництва на найбільш економічно ефективні культури.

Одночасно доцільно запровадити систему планово-попереджувального обслуговування сільськогосподарської техніки. Її впровадження дозволить знизити кількість аварійних ремонтів, скоротити простої машинно-тракторного парку та підвищити рівень технічної готовності обладнання в періоди найбільшого виробничого навантаження.

З метою реалізації запропонованого заходу доцільно розробити відповідний план організаційних змін (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Заходи щодо удосконалення управління земельними та матеріально-технічними ресурсами ФГ «Доценко»

Захід	Зміст заходу	Очікуваний результат
Планування структури посівних площ	Щорічне оцінювання економічної ефективності вирощування культур	Підвищення прибутковості землекористування
Контроль використання земельних ресурсів	Аналіз урожайності та економічної віддачі земельних угідь	Зростання доходу на 100 га угідь
Планово-попереджувальне обслуговування техніки	Формування графіків технічного обслуговування	Скорочення простоїв техніки
Контроль використання ПММ	Моніторинг витрат пального за видами робіт	Зниження виробничих витрат
Аналіз ефективності ресурсів	Щоквартальна оцінка показників використання ресурсного потенціалу	Підвищення якості управлінських рішень

Важливою перевагою запропонованого заходу є те, що його реалізація не потребує суттєвих капіталовкладень. Основні зміни стосуються вдосконалення

організації управління та більш ефективного використання вже наявних ресурсів господарства. При цьому інформаційною основою для реалізації даного заходу виступатиме цифрова система інформаційно-аналітичної підтримки управління ресурсним потенціалом, запропонована у підрозділі 3.1.

Таким чином, удосконалення управління земельними та матеріально-технічними ресурсами дозволить підвищити ефективність використання основних виробничих ресурсів ФГ «Доценко», покращити організацію виробничих процесів та забезпечити зростання економічної результативності діяльності господарства.

Результативність запропонованого заходу проявлятиметься насамперед через підвищення ефективності використання земельних ресурсів та покращення технічного забезпечення виробничих процесів. На відміну від екстенсивного розвитку, який передбачає збільшення площ землекористування або залучення додаткових ресурсів, запропонований підхід орієнтований на більш повне використання вже наявного ресурсного потенціалу господарства.

Завдяки впровадженню системи планування структури посівних площ та регулярного аналізу економічної ефективності вирощування сільськогосподарських культур очікується підвищення продуктивності використання земельних ресурсів. Одночасно систематичний контроль технічного стану машинно-тракторного парку сприятиме скороченню непродуктивних простоїв техніки, зменшенню витрат на аварійні ремонти та більш ефективному використанню матеріально-технічних ресурсів.

Для оцінки результативності запропонованого заходу доцільно визначити прогностні зміни основних показників використання ресурсного потенціалу господарства (табл. 3.5).

Наведені розрахунки базуються на консервативному сценарії розвитку подій та враховують реальні можливості невеликого фермерського господарства. Зростання доходу на 100 га сільськогосподарських угідь прогнозується на рівні 6 %, що є цілком досяжним результатом за рахунок більш обґрунтованого планування виробництва та

покращення контролю виконання технологічних операцій.

Таблиця 3.5

Прогнозний вплив удосконалення управління земельними та матеріально-технічними ресурсами на показники діяльності ФГ «Доценко»

Показник	2025 р. (факт)	Після впровадження	Відхилення
Дохід на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	2 350,0	2 491,0	141,0
Прибуток на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	245,0	279,0	34,0
Фондовіддача, грн	4,25	4,55	0,30
Витрати на ремонти техніки, тис. грн	420,0	378,0	-42,0
Витрати ПММ, тис. грн	1 980,0	1 920,0	-60,0
Рентабельність діяльності, %	12,8	14,2	1,4

Позитивний ефект очікується і в частині використання матеріально-технічних ресурсів. Запровадження планово-попереджувального обслуговування техніки дозволить скоротити кількість аварійних ремонтів та підвищити коефіцієнт технічної готовності машинно-тракторного парку. У результаті очікується зменшення витрат на ремонти приблизно на 10 %, а витрат паливно-мастильних матеріалів – на 3 %. Для фермерського господарства навіть такі незначні зміни забезпечують відчутний економічний результат.

Крім прямого економічного ефекту, реалізація запропонованого заходу матиме важливі організаційні переваги. Зокрема, покращиться дисципліна виконання виробничих операцій, підвищиться якість контролю використання техніки, зменшиться ризик порушення агротехнічних строків проведення польових робіт та зросте оперативність прийняття управлінських рішень.

Таким чином, реалізація запропонованого заходу дозволить забезпечити більш раціональне використання земельних і матеріально-технічних ресурсів ФГ «Доценко», підвищити результативність виробничої діяльності та створити умови для подальшого зростання економічної ефективності господарства.

Ефективність будь-яких управлінських рішень повинна підтверджуватися не лише організаційними перевагами, а й конкретними економічними результатами. Саме тому важливим етапом дослідження є оцінювання економічної доцільності

запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління ресурсним потенціалом ФГ «Доценко».

У роботі було запропоновано два взаємопов'язані напрями вдосконалення управління ресурсним потенціалом:

- впровадження цифрової системи інформаційно-аналітичної підтримки управління ресурсами;
- удосконалення управління земельними та матеріально-технічними ресурсами.

Перший захід забезпечує формування якісної інформаційної бази для прийняття управлінських рішень, а другий безпосередньо спрямований на підвищення ефективності використання основних виробничих ресурсів господарства. Комплексне впровадження зазначених заходів дозволяє отримати синергетичний ефект та забезпечити зростання економічних результатів діяльності підприємства.

Оскільки ФГ «Доценко» є невеликим фермерським господарством, запропоновані заходи не потребують значних інвестиційних витрат. Основні витрати пов'язані з придбанням програмного забезпечення, налаштуванням електронної системи обліку та проведенням організаційних заходів щодо впровадження нових підходів до управління ресурсами.

Для оцінювання економічної доцільності впровадження запропонованих заходів визначимо прогнозні витрати та очікуваний економічний ефект.

Таблиця 3.6

Витрати на впровадження заходів щодо удосконалення системи управління ресурсним потенціалом ФГ «Доценко»

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Придбання та налаштування програмного забезпечення	25,0
Створення електронної бази ресурсів господарства	12,0
Навчання персоналу	8,0
Організація системи моніторингу використання ресурсів	10,0
Розробка форм управлінської звітності	5,0
Разом витрат	60,0

Запропоновані витрати є цілком прийнятними для фермерського господарства

та можуть бути профінансовані за рахунок власних коштів підприємства. При цьому очікуваний економічний ефект формується за рахунок скорочення непродуктивних витрат, зменшення витрат на ремонти техніки, економії паливно-мастильних матеріалів та підвищення ефективності використання земельних ресурсів.

З урахуванням результатів попередніх розрахунків, прогнозний економічний ефект від впровадження заходів наведено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Прогнозна зміна результативних показників діяльності ФГ «Доценко» після впровадження запропонованих заходів

Показник	2025 р. (факт)	Прогноз	Відхилення
Дохід від реалізації продукції, тис. грн	34 780,0	36 520,0	1 740,0
Собівартість продукції, тис. грн	30 328,0	31 240,0	912,0
Чистий прибуток, тис. грн	4 452,0	5 280,0	828,0
Рентабельність діяльності, %	12,8	14,5	1,7
Дохід на 100 га угідь, тис. грн	2 350,0	2 468,0	118,0
Прибуток на 100 га угідь, тис. грн	300,8	356,8	56,0
Фондовіддача, грн	4,25	4,58	0,33

Дані таблиці свідчать, що впровадження запропонованих заходів забезпечить зростання доходу господарства на 1,74 млн грн або на 5,0 %. Одночасно очікується збільшення чистого прибутку на 828 тис. грн, що відповідає приросту майже на 18,6 % порівняно з фактичним рівнем 2025 року.

Особливо важливим є той факт, що основна частина економічного ефекту досягається без суттєвого збільшення ресурсної бази господарства. Запропоновані заходи орієнтовані на підвищення ефективності використання вже наявних земельних, трудових та матеріально-технічних ресурсів, що повністю відповідає сучасним принципам ресурсозбереження та ефективного менеджменту.

Для оцінювання загальної ефективності впровадження запропонованих заходів визначимо строк окупності витрат:

$$\text{Ток} = \text{Витрати} / \text{Додатковий прибуток}$$

$$\text{Ток} = 60 / 828 = 0,07$$

Отже, строк окупності запропонованих заходів становить близько 0,07 року,

або менше одного місяця, що свідчить про їх високу економічну ефективність.

Таким чином, результати проведених розрахунків підтверджують економічну доцільність впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління ресурсним потенціалом ФГ «Доценко». Реалізація цифрової системи інформаційно-аналітичної підтримки управління та удосконалення управління земельними і матеріально-технічними ресурсами сприятимуть підвищенню ефективності використання ресурсного потенціалу, зростанню прибутковості діяльності господарства та зміцненню його конкурентних позицій на аграрному ринку.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління ресурсним потенціалом ФГ «Доценко», спрямовані на підвищення ефективності використання земельних, трудових та матеріально-технічних ресурсів господарства.

Першим напрямом удосконалення запропоновано впровадження цифрової системи інформаційно-аналітичної підтримки управління ресурсним потенціалом. Реалізація даного заходу передбачає створення єдиної інформаційної бази щодо використання земельних ресурсів, виконання польових робіт, використання техніки, витрат паливно-мастильних матеріалів та інших виробничих ресурсів. Запропонована система дозволить підвищити оперативність отримання управлінської інформації, покращити контроль використання ресурсів та забезпечити прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень. Важливою перевагою запропонованого заходу є його доступність для невеликого фермерського господарства, оскільки він не потребує значних фінансових витрат та складних організаційних змін.

Другим напрямом удосконалення стало впровадження системи управління земельними та матеріально-технічними ресурсами, яка передбачає удосконалення планування структури посівних площ, оцінювання економічної ефективності вирощування окремих культур, запровадження планово-попереджувального обслуговування техніки та посилення контролю використання виробничих ресурсів.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності використання земельних угідь, зменшенню непродуктивних витрат та покращенню технічного забезпечення виробничих процесів.

Проведене економічне обґрунтування підтвердило доцільність впровадження запропонованих заходів. Загальний обсяг витрат на реалізацію проекту становитиме 60 тис. грн. При цьому прогнозується збільшення доходу від реалізації продукції на 1 740 тис. грн, зростання чистого прибутку на 828 тис. грн та підвищення рентабельності діяльності з 12,8 % до 14,5 %. Також очікується збільшення доходу на 100 га сільськогосподарських угідь на 118 тис. грн, прибутку на 100 га – на 56 тис. грн та зростання фондівіддачі на 0,33 грн. Розрахований строк окупності запропонованих заходів становить близько 0,07 року, що свідчить про їх високу економічну ефективність.

Отже, впровадження запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність використання ресурсного потенціалу ФГ «Доценко», забезпечити зростання економічних результатів діяльності господарства та створити передумови для його подальшого сталого розвитку в умовах сучасного конкурентного середовища.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі узагальнено теоретичні положення та розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління ресурсним потенціалом фермерського господарства. За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки.

1. Досліджено економічну сутність ресурсного потенціалу підприємства та його роль у забезпеченні ефективності господарської діяльності. Встановлено, що ресурсний потенціал являє собою сукупність взаємопов'язаних земельних, трудових, матеріально-технічних, фінансових, інформаційних та інших ресурсів, які забезпечують досягнення цілей підприємства. Для аграрних підприємств визначальне значення мають земельні ресурси, які формують основу виробничої діяльності та безпосередньо впливають на результативність господарювання. Обґрунтовано, що ефективність використання ресурсного потенціалу є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку фермерських господарств.

2. Розглянуто теоретичні основи управління ресурсним потенціалом підприємства. Визначено, що управління ресурсним потенціалом являє собою цілеспрямований процес формування, використання та розвитку ресурсів відповідно до стратегічних і поточних цілей підприємства. Узагальнено основні функції управління ресурсним потенціалом, до яких належать планування, організація, мотивація та контроль використання ресурсів. Встановлено, що сучасні тенденції розвитку аграрного менеджменту передбачають посилення ролі цифрових технологій та інформаційно-аналітичних систем у процесі управління ресурсами.

3. Узагальнено методичні підходи до оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу фермерського господарства. Визначено, що найбільш обґрунтованим є комплексний підхід, який поєднує оцінювання забезпеченості підприємства ресурсами та результативності їх використання. Обґрунтовано систему

показників оцінювання земельних, трудових і матеріально-технічних ресурсів, а також результативних показників діяльності підприємства, що дозволяє здійснювати комплексний аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу.

4. Надано організаційно-економічну характеристику діяльності ФГ «Доценко». Встановлено, що господарство спеціалізується на виробництві продукції рослинництва та здійснює діяльність на площі близько 1480 га сільськогосподарських угідь. У 2025 році середньооблікова чисельність працівників становила 15 осіб. Вартість основних засобів досягла 7,98 млн грн, а вартість оборотних активів – 12,64 млн грн. Дохід від реалізації продукції у 2025 році становив 34,78 млн грн, що на 43,8 % більше порівняно з 2023 роком. Чистий прибуток зріс із 2,54 млн грн до 4,45 млн грн, або на 75,3 %, що свідчить про позитивну динаміку розвитку господарства.

5. Здійснено аналіз формування та ефективності використання ресурсного потенціалу ФГ «Доценко». Встановлено, що протягом 2023–2025 рр. площа сільськогосподарських угідь збільшилася з 1250 до 1480 га, або на 18,4 %. Чисельність працівників зросла з 12 до 15 осіб. Вартість основних засобів збільшилася на 29,8 %, а оборотних активів – на 46,5 %. Показник продуктивності праці зріс із 2014,2 тис. грн до 2318,7 тис. грн на одного працівника, а фондівіддача підвищилася з 3,95 грн до 4,36 грн. Отримані результати свідчать про загалом ефективне використання ресурсів господарства та наявність резервів подальшого підвищення їх віддачі.

6. Проведено оцінку системи управління ресурсним потенціалом ФГ «Доценко». Встановлено, що управління ресурсами здійснюється безпосередньо керівником господарства із залученням головних спеціалістів. До основних переваг системи управління належать оперативність прийняття рішень, гнучкість управління та чіткий розподіл відповідальності. Разом із тим виявлено низку проблем, серед яких відсутність єдиної цифрової системи обліку та контролю використання ресурсів, недостатній рівень автоматизації управлінських процесів, обмежене використання сучасних інформаційних технологій та відсутність систематичного моніторингу ефективності використання земельних і матеріально-технічних ресурсів.

7. Розроблено напрями удосконалення системи управління ресурсним потенціалом ФГ «Доценко» та обґрунтовано їх економічну ефективність. Запропоновано впровадження цифрової системи інформаційно-аналітичної підтримки управління ресурсним потенціалом, яка забезпечить оперативний контроль використання ресурсів та підвищить якість управлінських рішень. Другим напрямом удосконалення визначено впровадження системи управління земельними та матеріально-технічними ресурсами на основі планування структури посівних площ, контролю використання техніки та моніторингу виробничих витрат. Реалізація запропонованих заходів дозволить збільшити дохід господарства на 1740 тис. грн, підвищити чистий прибуток на 828 тис. грн, збільшити рентабельність діяльності з 12,8 % до 14,5 %, а також підвищити фондівдачу з 4,25 до 4,58 грн. Загальний обсяг витрат на впровадження заходів становитиме 60 тис. грн, а строк їх окупності не перевищуватиме одного місяця.

Отже, результати проведеного дослідження підтверджують, що підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу ФГ «Доценко» можливе за рахунок удосконалення системи управління ресурсами, впровадження цифрових інструментів підтримки управлінських рішень та посилення контролю використання земельних і матеріально-технічних ресурсів. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню конкурентних позицій господарства, підвищенню ефективності його діяльності та забезпеченню сталого розвитку у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Нац. гірн. ун-т. Дн-ськ: Герда, 2014. 344 с.
2. Башлай С.В., Стрельнік О.М. Фактори формування ресурсного потенціалу фермерських господарств України. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 10. С. 24-27. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2022_10_8
3. Буняк Н.М., Тимощук О.В. Особливості управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах кризових явищ. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 2. С. 28-33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2023_2_7
4. Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Маркіна І.А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. М-во освіти і науки України, Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.
5. Васюренко Л.В., Наголюк О.Є., Бережна Ю.Г. Управлінські та облікові аспекти формування ресурсного потенціалу підприємства. *Інтелект XXI*. 2022. № 2. С. 57-60. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2022_2_13
6. Виробничий менеджмент: підручник. ред. М.П. Бутко. Чернігів. нац. технолог. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 422 с.
7. Вініченко І.І., Дідур К.М., Дідур О.В. Значення ресурсного потенціалу аграрного підприємства в забезпеченні продовольчої безпеки країни. *Агросвіт*. 2023. № 16. С. 20-27.
8. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
9. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія 2006, 2018. 352 с.
10. Горьовий В.П., Тимчук С.В. Менеджмент фермерських господарств. Уманський нац. ун-т садівництва. К.: Центр учбової літератури, 2014. 366 с.
11. Донець О.В. Дослідження ресурсного потенціалу для визначення безпекових

- заходів на підприємстві. *Економіка і управління*. 2024. Вип. 4. С. 104-109. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2024_4_16
- 12.Іванів С. І. Методологія управління земельно-орендними відносинами фермерських господарств як елемент ефективного використання ресурсного потенціалу. *Інноваційна економіка*. 2020. № 7-8. С. 49-55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2020_7-8_8
 - 13.Камінецька О.В., Сіроштан Т.М., Кочеригін Л.Ю. Еколого-економічна ефективність управління земельно-ресурсним потенціалом на основі аналізу рівня добробуту. *Ефективна економіка*. 2022. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_10_33
 - 14.Кільницька О.С., Шерстобоева А.В. Підвищення економічної ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 69. С. 79-85. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2022_69_16
 - 15.Коваль З. О. Стратегічний аналіз кадрового потенціалу як основної складової ресурсного забезпечення розвитку підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 90. С. 231-238. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2025_90_26
 - 16.Лункін В. Дослідження джерел інвестування для розвитку ресурсного потенціалу агропідприємств. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 3. С. 381-387. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mdes_2024_3_55
 - 17.Мазур О., Мазур Д., Бетлінський О. Економічна сутність та склад ресурсного потенціалу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 5. С. 14-19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2024_5_4
 - 18.Мартинюк М.П., Дивнич О.Д. Організаційно-економічне забезпечення інноваційної системи управління земельно-ресурсним потенціалом аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2024. № 9. С. 96-102.
 - 19.Матвеев П.М. Теоретичні засади визначення ресурсного потенціалу аграрних

- підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Т. 3, № 2. С. 189-195. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2018_3_2_22
20. Матковський П.Є., Шеленко Д.І., Левандівський О.Т. Кооперація сільськогосподарських підприємств на основі їх земельного та інноваційно-інвестиційного ресурсного потенціалу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. Вип. 2. С. 37-40. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sxeebu_2023_2_8
21. Менеджмент: Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
22. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія за ред.: С.В. Філіппової, С.К. Харчікова. М-во освіти і науки України, Одес. нац. політехн. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 175 с.
23. Надточій О.В., Тітова Л.Л. Рациональне використання ресурсів фермерським господарством. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Техніка та енергетика АПК*. 2017. Вип. 262. С. 367-379. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau_tech_2017_262_37
24. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
25. Обиход Г.О., Омельченко А.А. Визначення екологічних ризиків та загроз відтворенню природно-ресурсного потенціалу у повоєнний період. *Ефективна економіка*. 2023. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_11_14
26. Олійник А., Сахацький М., Большакова Є. Безпекове управління земельно-ресурсним потенціалом аграрних підприємств при впровадженні інноваційних стратегій. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023. Vol. 7, no. 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/jouinnsus_2023_7_4_15
27. Різник Д. В. Адаптація методології дослідження ресурсного потенціалу економіки до умов воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 7. С. 138-143.
28. Сас Л.С., Каліщун Ю.Є. Ресурсний потенціал сільськогосподарських підприємств

- у контексті діагностики зовнішнього середовища їхнього функціонування. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. Вип. 19(1). С. 212-218. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2023_19\(1\)__25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2023_19(1)__25)
29. Сітковська А.О., Масляєва О.О. Земельно-ресурсний потенціал аграрного сектору: стан та особливості використання. *Агросвіт*. 2023. № 9-10. С. 77-81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2023_9-10_13
30. Скопенко Н.С., Левченко В.В., Зоренко І.А. Методичні підходи до оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу підприємств. *Агросвіт*. 2025. № 6. С. 56-64.
31. Степаненко С. В. Використання та відтворення ресурсного потенціалу аграрного бізнесу за умов інклюзивної економіки. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 2. С. 22-27. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2023_2_6
32. Строченко Н.І., Ковальова О.М. Формування напрямів підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу на основі його оцінки. *Приазовський економічний вісник*. 2023. Вип. 2. С. 42-49. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/priaev_2023_2_10
33. Сучасні технології управління розвитком підприємств України: механізми, реалії, перспективи: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара ; за заг. ред. Т. В. Гринько. Дн-ськ: Біла К.О., 2016. 504 с.
34. Теорія прийняття управлінських рішень: навч. Посібник. К. Ф. Ковальчук та ін.. Дніпро: Дріант, 2018. 227 с.
35. Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: кол. моногр. за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2020. 439 с.
36. Тепловський О.А. Ресурсний потенціал підприємства та методи його оцінювання. *Економіка і управління*. 2024. Вип. 1. С. 39-43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2024_1_7
37. Ткаченко С.О., Головка О.В. Ресурсна складова розвитку економічного потенціалу підприємства. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н.*

- Каразіна. Серія: Економічна. 2020. Вип. 99. С. 74-81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhE_2020_99_10*
- 38.Трусова Н.В., Гривківська О.В., Мельник Л.В., Мельник Л.М. Ефективність використання ресурсного потенціалу малих форм аграрного виробництва у забезпеченні їх сталого розвитку. *Економіка і управління. 2021. № 3. С. 51-58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2021_3_7*
- 39.Ус Ю.В., Литовченко В.О. Управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах невизначеності. *Бізнес Інформ. 2024. № 6. С. 278-284. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2024_6_34*
- 40.Хмурова В.В. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. Посібник. Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. К.: Центр учбової літератури, 2013. 284 с.
- 41.Ходаківський В. М. Методи оцінки ресурсного потенціалу агробізнесу. *Економічний простір. 2025. № 201. С. 234-240. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_201_40*
- 42.Шашина М.В., Кочерга О.О. Ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства в умовах цифровізації. *Economic synergy. 2024. Iss. 2. С. 33-47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2024_2_5*
- 43.Шеремет О.О., Левченко В.В. Сутність та складові ресурсного потенціалу підприємства. *Ефективна економіка. 2024. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_7_28*
- 44.Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.