

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Допускається до захисту
завідувач кафедри менеджменту

_____ професор Ю.С. Гринчук
підпис, вчене звання, ініціали, прізвище
« _____ » _____ 2025 року

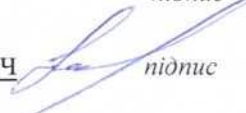
КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА (ПП " КРИСТАЛОН
- ПЛЮС ")

Виконала: Головащенко Соф'я Юріївна


підпис

Керівник: професор Паска Ігор Миколайович


підпис

Рецензент: доцент Заболотний В'ячеслав Сергійович


підпис

Я, Головащенко Соф'я Юріївна, засвідчую, що кваліфікаційну роботу бакалавра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Біла Церква – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Затверджую

гарант ОПП «Менеджмент»

Кал доцент Н.В. Коваль
(підпис)

«23» 04 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра

Головащенко Соф'я Юріївна

Тема: Формування та управління ресурсами сільськогосподарського підприємства (ПП " Кристалон - Плюс ")

Перелік питань, що розробляються в роботі: аналіз методологічних підходів до формування поняття внутрішні ресурси аграрних підприємств; дослідження практики управління ресурсним потенціалом ПП «Кристалон-Плюс»; надання організаційно-економічної характеристика підприємства; аналіз використання фінансових ресурсів досліджувальних підприємств; формування механізму управління ресурсним потенціалом суб'єктів аграрного бізнесу

Вихідні дані є становили законодавчі та нормативні акти України, статистичні дані Державної служби статистики, фінансова та звітна документація ПП «Кристалон - Плюс», матеріали наукових публікацій, монографій, періодичних видань, а також власні розрахунки автора.

Календарний план виконання роботи

Етап виконання	Період виконання	Відмітка про виконання
Огляд літератури	квітень - травень 2024	виконано
Теоретико-методична частина	вересень - грудень 2024	виконано
Аналітична частина	січень - лютий 2025	виконано
Рекомендаційна частина	березень - квітень 2025	виконано
Оформлення роботи	травень 2025	виконано
Перевірка на плагіат	травень 2025	виконано
Попередній розгляд на кафедрі	травень 2025	виконано
Подання на рецензування	травень 2025	виконано

Керівник

І.М. Паска

Здобувач

С.Ю. Головащенко

Дата отримання завдання « 23 » квітня 2024 року

АНОТАЦІЯ

Головащенко С. Ю.

*Формування та управління ресурсами сільськогосподарського підприємства
(за матеріалами ПП «Кристалон – Плюс»)*

Бакалаврську кваліфікаційну роботу присвячено: розробці економічної сутності і класифікації ресурсів сільськогосподарського підприємства; аналізу особливості формування ресурсного потенціалу в аграрному секторі; дослідженню методів управління різними видами ресурсів (земельними, трудовими, матеріально-технічними, фінансовими); оцінці ефективності використання ресурсів на прикладі конкретного сільськогосподарського підприємства; розробці рекомендації щодо вдосконалення механізму управління ресурсами підприємства.

Об'єктом дослідження є процес функціонування ПП «Кристалон - Плюс» в умовах ринкової економіки.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних, організаційних та практичних засад щодо формування механізму взаємоузгодження кадрової політики та стратегії розвитку ПП «Лев-Транс»".

Методи дослідження. Для досягнення встановленої мети та розв'язання визначених завдань використано загальнонаукові та специфічні методи: загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез, індукція та дедукція, монографічний метод, економіко-статистичні методи, порівняльний аналіз, методи економічного моделювання, графічний метод.

Інформаційну базу дослідження законодавчі та нормативні акти України, статистичні дані Державної служби статистики, фінансова та звітна документація ПП «Кристалон - Плюс», матеріали наукових публікацій, монографій, періодичних видань, а також власні розрахунки автора.

Структура і обсяг роботи. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, переліку використаних джерел. Основний обсяг роботи становить 56 сторінок комп'ютерного тексту. Список використаних джерел включає 36 найменувань.

Ключові слова: аграрне підприємство, ресурсний потенціал, управління потенціалом, система ефективного управління.

ANNOTATION

Golovashenko S. Y.

Formation and management of resources of an agricultural enterprise

(“Kristalon – Plus” PE)

The bachelor's qualification work is devoted to: development of the economic essence and classification of resources of an agricultural enterprise; analysis of the peculiarities of the formation of resource potential in the agricultural sector; study of methods of management of various types of resources (land, labor, material and technical, financial); assessment of the efficiency of resource use on the example of a specific agricultural enterprise; development of recommendations for improving the mechanism of resource management of the enterprise.

The object of the study is the process of functioning of PE "KRISTALON - PLUS" in a market economy.

The subject of the study is a set of theoretical, methodological, organizational and practical principles for the formation of a mechanism for coordinating personnel policy and development strategy of PE "Lev-Trans".

Research methods. To achieve the set goal and solve the specified tasks, general scientific and specific methods were used: general scientific and special methods: analysis and synthesis, induction and deduction, monographic method, economic and statistical methods, comparative analysis, methods of economic modeling, graphic method.

The information base of the study is legislative and regulatory acts of Ukraine, statistical data of the State Statistics Service, financial and reporting documentation of PE "KRYSTALON - PLUS", materials of scientific publications, monographs, periodicals, as well as the author's own calculations.

Structure and scope of work. The work consists of an introduction, 3 sections, conclusions, a list of sources used. The main volume of the work is 56 pages of computer text. The list of sources used includes 36 items.

Key words: agricultural enterprise, resource potential, management of the potential, system of effective management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ВНУТРІШНІ РЕСУРСИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК СИСТЕМНИЙ ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ.....	8
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА УПРАВЛІНЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПП «КРИСТАЛОН - ПЛЮС»	21
2.1. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА	21
2.2. АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ.....	26
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ.....	45
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	55

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку аграрного сектору України ефективне формування та управління ресурсами сільськогосподарського підприємства набуває особливого значення. Ресурси земельні, трудові, матеріальні, фінансові та інформаційні є основою забезпечення стабільного функціонування й конкурентоспроможності аграрних суб'єктів господарювання.

Через вплив глобальних викликів, зокрема змін клімату, воєнного стану, економічної нестабільності та дефіциту трудових ресурсів, управління ресурсним потенціалом вимагає системного, науково обґрунтованого підходу. Рациональне використання ресурсів дозволяє знижувати витрати, підвищувати продуктивність виробництва, забезпечувати продовольчу безпеку та екологічну стійкість.

Крім того, актуальність питання зростає в умовах необхідності інтеграції України до європейських ринків, що вимагає підвищення стандартів якості продукції та ефективності виробництва. Саме тому дослідження механізмів формування й управління ресурсами сільськогосподарського підприємства є надзвичайно важливим для сталого розвитку аграрного сектору.

Питання теоретичного осмислення сутності ресурсів як основи економічного розвитку, виявлення їх джерел, розробка шляхів, форм і методів їх використання до сільськогосподарського сектору широко представлені в науковому доробку і досліджувались як видатними представниками економічної науки: Сміт А., Петті В., Рікардо Д., Мальтус Т., Міль С., Сей Ж.-Б., Маркс К., Менгер К., Візер Ф., Бем-Баверк О., Дуглас П., Кобб Ч. В., Маршалл А., Кларк Дж. Б., Шумпетер Й., Белл Д., Гелбрейт Дж., Тоффлер О., Друкер П. та ін., так і представниками економічних течій сучасності: Березіна Л., Абалкін Л., Родніков А., Розенберг Д., Гончаров С., Прохоров А., Мочерний С. та ін.

Незважаючи на значну кількість досліджень, в сучасних умовах виникає потреба визначення теоретичних основ ефективності використання ресурсів аграрних підприємств.

Метою дослідження є обґрунтувати напрями підвищення ефективності формування та управління ресурсним потенціалом сільськогосподарського підприємства з урахуванням сучасних економічних умов.

Об'єкт дослідження – процес функціонування ПП «КРИСТАЛОН - ПЛЮС» в умовах ринкової економіки.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів формування та управління ресурсами сільськогосподарського підприємства.

Завдання дослідження:

1. Розкрити економічну сутність і класифікацію ресурсів сільськогосподарського підприємства.
2. Проаналізувати особливості формування ресурсного потенціалу в аграрному секторі.
3. Дослідити методи управління різними видами ресурсів (земельними, трудовими, матеріально-технічними, фінансовими).
4. Оцінити ефективність використання ресурсів на прикладі конкретного сільськогосподарського підприємства.
5. Розробити рекомендації щодо вдосконалення механізму управління ресурсами підприємства.

Методи дослідження – загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез, індукція та дедукція, монографічний метод, економіко-статистичні методи, порівняльний аналіз, методи економічного моделювання, графічний метод.

Інформаційна база дослідження – законодавчі та нормативні акти України, статистичні дані Державної служби статистики, фінансова та звітна документація ПП «КРИСТАЛОН - ПЛЮС», матеріали наукових публікацій, монографій, періодичних видань, а також власні розрахунки автора.

РОЗДІЛ 1. ВНУТРІШНІ РЕСУРСИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК СИСТЕМНИЙ ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ

Перехід сучасного аграрного виробництва до інтенсивних методів господарювання вимагає ґрунтовного аналізу ресурсів, задіяних в економічній діяльності. Визначення обсягу ресурсного потенціалу, ступеня його використання, структурних змін і взаємозв'язків між окремими його складовими, а також оцінка перспектив їх подальшого розвитку є надзвичайно важливими не лише для відтворення ресурсної бази, але й для підвищення загальної ефективності сільськогосподарського виробництва. Особливого значення набуває якісна оцінка стану та ефективності використання ресурсного потенціалу. Водночас, складність розв'язання цих завдань полягає у тому, що не всі складові елементи потенціалу піддаються прямому вимірюванню [18].

Традиційно до виробничих ресурсів відносять три основні фактори – працю, землю і капітал. При цьому вважається, що кожен із цих факторів бере участь у створенні вартості [23].

Для чіткого розмежування понять, що стосуються потенціалу, необхідно конкретизувати економічну категорію «ресурсний потенціал» та надати їй відповідного функціонального наповнення. Ресурсний потенціал є частиною виробничого потенціалу й визначає здатність суб'єкта господарювання виробляти певний обсяг продукції за умов нормального використання наявних ресурсів та з урахуванням природно-економічних особливостей.

Аналіз існуючих наукових підходів до визначення понять «ресурси» та «потенціал» дозволив зробити такі висновки:

- багато дослідників (Бакаєв А.А., Костіна Н.І., Яровицький Н.В.) [32] трактують потенціал як сукупність джерел, можливостей, чинників, засобів і запасів підприємства, а специфіку їх використання розглядають окремі автори (Баутін В.М., Козлов В.В., Козлова Є.Ю.) [35];

- з позицій наукової теорії ресурси розглядаються як сукупність фінансових коштів, матеріальних цінностей, запасів і джерел надходжень (Банєва І.О., Іоффе І.Г., Пекшева Є.Н., Боброва З.В.);
- згідно із системним підходом, поняття «ресурси» та «потенціал» ототожнюються як узагальнена сукупність можливостей, засобів та резервів (Гальчинський А.С., Геєць В.М., Кінах А.К., Семиноженко В.П.) [21].

Ресурсний потенціал як економічна категорія розкривається в працях Є.В. Лапіна, С. Лібермана та інших дослідників [18]. Вони пропонують універсальне визначення цього поняття, що може застосовуватись не лише до підприємств малого бізнесу, але й до галузей, регіонів і навіть національної економіки в цілому. Водночас, у більшості з них відсутнє чітке уявлення про роль ресурсного потенціалу у стратегічному розвитку підприємства.

Незважаючи на значний період розвитку наукових підходів до вивчення ресурсної проблематики, однією з головних теоретичних труднощів залишається неузгодженість термінологічного апарату та нерідке ототожнення понять «ресурси» і «потенціал». Сама категорія «ресурс» (від фр. *ressource* – засіб, запас, джерело доходу) має міждисциплінарний і багатозначний характер, що обумовлює різноманітність її трактувань у науковій літературі. Окремі з них представлені в таблиці 1.1

Як бачимо, це лише невелика частина тверджень вчених щодо поняття «ресурси» жодне з яких не є схожим і офіційно прийнятим. Таким чином, можна стверджувати про необхідність подальшого дослідження змісту поняття «ресурси аграрного підприємства».

На даний час існує доволі розгалужена класифікація ресурсів підприємства: за фізичним змістом, за призначенням в процесі виробництва, за ступенем використання у виробничому процесі тощо. Розглядаючи класифікацію ресурсів, крім природних, матеріальних, трудових та фінансових вже виділяють і наступні: нематеріальні, енергетичні, інформаційні ресурси та час, як ресурс підприємства. Зазначена класифікація запропонована з метою

врахування особливостей та відмінних характеристик видів ресурсів, і в той же час, з метою не переобтяжування більш детального поділу ресурсів.

Таблиця 1.1

Твердження науковців щодо сутності поняття «ресурси»

Науковець	Поняття
Абалкін Л. [1]	«Ресурси економічні – фундаментальне поняття економічної теорії, що означає джерела, засоби забезпечення виробництва».
Гончаров С. [2]	Описує ресурси як природні, сировинні, матеріальні, трудові, фінансові цінності, які можуть бути використані в разі потреби для створення продукції, надання послуг, одержання додаткової вартості.
Блек Дж. [3]	Ресурси (resources) – в це поняття включається все, що сприяє економічній діяльності: природні ресурси (наземні, копалини, підводні); людські ресурси, включаючи здібності і кваліфікацію; товари виробничого призначення, або вироблені людиною засоби виробництва.
Мамалуй О. [4]	Тлумачить ресурси як капітал фірми, благо, використання якого дає можливість збільшити майбутні блага
Мочерний С.[5]	Ресурси – основні елементи виробничого потенціалу, які має в розпорядженні система і які використовуються для досягнення конкретних цілей економічного розвитку.
Новицький В. [6]	Характеризує ресурси як матеріальні й інформаційні об'єкти, джерела й передумови одержання необхідних людям матеріальних і духовних благ, які можна використати та реалізувати при існуючих технологіях і соціально-економічних відносинах.
Родніков А. [7]	«Ресурс (scheduled operating time; antic pated working life) – встановлений термін служби технічного пристрою, після закінчення якого він підлягає ремонту або списанню»
Розенберг Д.[8]	Ресурс («resource – спосіб; засіб; ресурси; допоміжний засіб; природні ресурси): 1) загальноживане – все, що країна використовує для виробництва товарів і послуг (робоча сила, мінерали, нафта). 2) У торгівлі – виробник або оптовий продавець, у якого роздрібний продавець купує товари для продажу».
Філіпенко А. [9]	Ресурси є складовими елементами виробничого потенціалу, якими володіє окрема країна чи світове співтовариство і які використовуються для економічного, соціального та науково-технічного розвитку.
Якимчук Т. [10]	Ресурс у матеріальному плані є найважливіший речовий компонент, який забезпечує існування людських спільнот у навколишньому природному середовищі в процесі його перетворення, використання та відтворення у спільному виробництві для задоволення потреб.

У сучасному світі конкурентоспроможність аграрних підприємств забезпечується шляхом ефективного використання наявних ресурсів,

[illegible]

Як свідчить аналіз наукових підходів, розглянуті трактування поняття «ресурси» відрізняються між собою за змістом і не мають загальноприйнятого формулювання. Це свідчить про потребу в подальшому теоретичному осмисленні та уточненні категорії «ресурси аграрного підприємства».

На сьогодні сформовано досить широку класифікацію ресурсів підприємства за фізичним змістом, за функціональним призначенням у виробничому процесі, за рівнем участі у створенні продукції тощо. Окрім традиційних категорій природних, матеріальних, трудових і фінансових ресурсів сучасні підходи виділяють також нематеріальні, енергетичні, інформаційні ресурси, а також час як специфічний ресурс, який має прямий вплив на ефективність господарської діяльності. Така класифікація дозволяє краще враховувати особливості та функціональні відмінності кожного виду ресурсів, одночасно уникаючи надмірної деталізації, яка може ускладнити їх практичне використання.

В умовах зростаючої конкуренції на аграрному ринку забезпечення стабільної конкурентоспроможності підприємств можливе лише за умови раціонального використання всіх наявних ресурсів, активного впровадження новітніх технологій і сучасних інноваційних рішень. Ринкове середовище диктує нові, жорсткіші вимоги до ефективності використання ресурсного потенціалу, що включає як оптимізацію витрат, так і підвищення якості продукції та послуг.

У зв'язку з цим доцільно розглянути основні підходи до оцінки ефективності використання ресурсів у діяльності аграрних підприємств (табл. 1.2).

Перелік ресурсів аграрного підприємства, що впливають на його ефективність, не є остаточним у конкретних умовах господарювання на результативність діяльності можуть впливати й інші, специфічні чинники. Однак для типового аграрного підприємства, що функціонує в умовах ринкової економіки, урахування наведених ресурсних елементів дозволяє отримати об'єктивну оцінку його поточного стану.

Аналіз теоретичних підходів до трактування поняття ресурсного потенціалу дає підстави стверджувати, що в економічній науці досі недостатньо повно розкрито специфіку цього поняття саме щодо сільськогосподарських підприємств.

У процесі аналізу існуючих дефініцій ми виявили низку обмежень, які знижують їх застосовність до аграрного сектору: окремі автори ототожнюють ресурсний потенціал із сукупністю ресурсів або лише з матеріальною базою виробництва; інші – не враховують цільової функції потенціалу чи особливостей галузі.

Зважаючи на багатокomпонентність поняття «ресурсний потенціал підприємства» та різні підходи до його розуміння і структури, доцільно трактувати його з позицій системного підходу як ключовий чинник, що визначає саме існування аграрного підприємства [30].

У зв'язку з цим пропонуємо таке визначення: Ресурсний потенціал аграрного підприємства це сукупність вихідних виробничих можливостей, що формуються на основі наявних ресурсів, їх структури, якості та взаємодії, інтегрованих в систему управління підприємством, що забезпечує його стратегічний розвиток і конкурентоспроможність.

Виходячи з цього визначення, можна зробити висновок, що ресурсний потенціал є складною, багаторівневою системою з власною внутрішньою структурою та характеристиками. Його структура визначає специфіку підприємства, особливості функціонування та впливає на оцінку його ринкової вартості.

Беручи до уваги особливості аграрного виробництва, а також чинники, які впливають на його функціонування (функціональні, організаційні, ресурсні), нами виділено основні складові ресурсного потенціалу аграрного підприємства:

1. Фінансово-майновий потенціал характеризує структуру джерел капіталу (власний, позиковий, залучений), здатність до акумулювання

додаткових фінансових ресурсів, наявність ліквідних активів і майна, яке перебуває під контролем підприємства.

2. Кадровий потенціал охоплює чисельність персоналу, його професійну підготовку, інтелектуальний рівень, здатність до адаптації, навчання та професійного зростання.

3. Інформаційно-комунікативний потенціал відображає можливості підприємства щодо збору, аналізу й використання інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище, а також маркетингові можливості (попит на продукцію, перспективи збуту, вивчення ринку тощо).

4. Організаційно-підприємницький потенціал інтегрує всі інші види ресурсів для досягнення синергії в управлінні підприємством. Він охоплює організаційну структуру, ефективність менеджменту, гнучкість і адаптивність системи управління, організаційну культуру, здатність до впровадження інновацій та реалізації управлінських рішень [36].

У певному співвідношенні ці складові формують основу механізму стратегічного управління аграрним підприємством, спрямованого на забезпечення його стійкого розвитку та конкурентоспроможності (рис. 1.1).

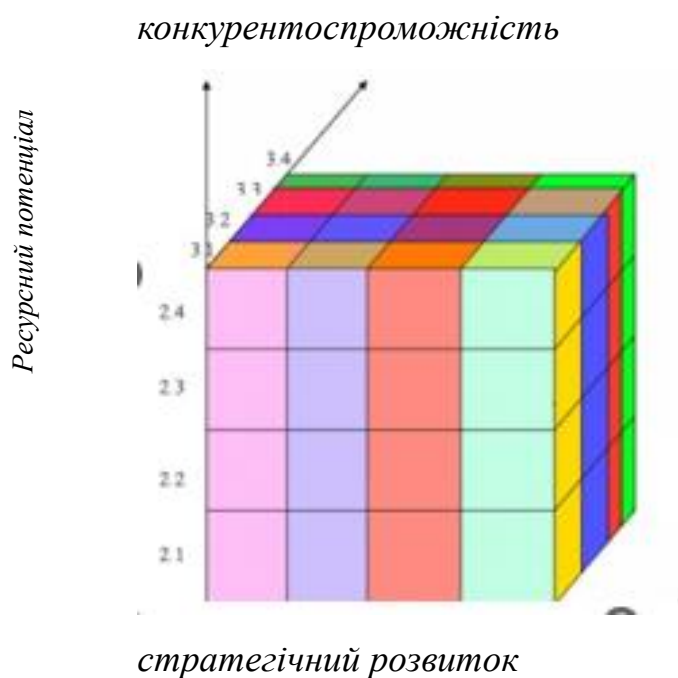


Рис. 1.1. Модель причинно-наслідкового взаємозв'язку ресурсного потенціалу, конкурентоспроможності та стратегічного розвитку підприємства

Характеристики даного механізму стратегічного управління аграрним підприємством, спрямованого на забезпечення його конкурентоспроможності і стратегічного розвитку, представлені на гранях кубу (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Характеристика граней механізму стратегічного управління аграрним підприємством

Стратегії	Компонента ресурсного потенціалу	Рівень (стадія) конкурентоспроможності
1.1. Інтегрованого Зростання	2.1. Кадровий потенціал	3.1. Перший рівень конкурентоспроможності (управлінська система «внутрішньо нейтральна»; сліпа прихильність примітивної цінової конкуренції)
1.2. Концентрованого зростання	2.2. Фінансово- майновий потенціал	3.2. Другий рівень конкурентоспроможності (управлінська система "зовні нейтральна"; більш витончені форми і методи конкуренції, де цінова конкуренція витісняється конкуренцією за якістю, рівнем обслуговування споживачів тощо)
1.3. Диверсифікації	2.3. Інформаційно- комунікативний потенціал	3.3. Третій рівень конкурентоспроможності (підприємства цього рівня орієнтовані на передбачення потреб і запитів споживачів і стають в один ряд із лідерами галузей)
1.4. Скорочення	2.4. Організаційно- підприємницький потенціал	3.4. Четвертий рівень конкурентоспроможності (підприємства виявляються попереду конкурентів на багато років)

Таким чином, запропонована модель демонструє, що певне поєднання компонентів ресурсного потенціалу в різних пропорціях зумовлює реалізацію відповідної стратегії розвитку підприємства та формує рівень його конкурентоспроможності. Обов'язковою умовою є забезпечення стабільності та сталості вказаного набору ресурсних компонентів упродовж визначеного періоду часу.

Оскільки ресурсний потенціал являє собою складну систему взаємопов'язаних і взаємозалежних ресурсів, йому притаманні ознаки, характерні будь-якій системі. Першою такою ознакою є цілісність, що передбачає підпорядкування всіх елементів спільній меті. Другою характерною рисою є складність, яка проявляється у багаторівневій структурі: кожен елемент складається з підсистем, що, у свою чергу, поділяються на ще дрібніші частини.

Урахування таких системних властивостей, як взаємозамінність елементів та оптимальний баланс між ними, у процесі планування й відтворення ресурсного потенціалу відкриває можливості для створення високопродуктивної господарської системи [21-23].

З позицій системного підходу ресурсний потенціал аграрного підприємства доцільно визначити як сукупність ресурсів господарюючого суб'єкта, що знаходяться у його розпорядженні та визначають можливості реалізації цілеспрямованої діяльності з урахуванням впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.

Без якісного та кількісного оцінювання рівня ресурсного потенціалу неможливо обґрунтовано прогнозувати перспективи подальшого розвитку підприємства. Саме ресурсний потенціал визначає напрями його розширення, поповнення та відтворення джерел ресурсів.

Визначення необхідного рівня ресурсного потенціалу аграрного підприємства дозволяє:

- оцінити фактичний рівень наявних ресурсів;
- виявити потенціал стабільного функціонування з урахуванням можливостей стабілізації та зростання ресурсної бази;
- проаналізувати здатність підприємства до функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

У цьому контексті доцільно вийти за межі аналізу одного окремого підприємства й розглядати ресурсний потенціал як систему в межах сукупності аграрних підприємств, на яку впливають зовнішні та внутрішні чинники.

Сукупність ресурсів таких підприємств може бути згрупована за основними категоріями: майновий, фінансовий, кадровий та організаційно-технічний потенціал, які відображають відповідні види економічних ресурсів.

Аналіз внутрішнього середовища дозволяє визначити структуру ресурсного потенціалу досліджуваних підприємств (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Склад ресурсного потенціалу аграрного підприємства

Таким чином, ресурси аграрного підприємства становлять впорядковану сукупність виробничих можливостей, реалізація яких забезпечує виконання основних функцій господарюючого суб'єкта. Якісний і кількісний склад ресурсів суттєво впливає на вибір стратегії розвитку підприємства та ефективність її реалізації. Водночас наявні прогалини чи недостатність окремих елементів потенціалу свідчать про потребу в їх нарощуванні й вдосконаленні [12].

Виділені складові ресурсного потенціалу аграрного підприємства становлять базу для формування економічних критеріїв, які дозволяють оцінити поточний стан підприємства та його стартові можливості. Для забезпечення ефективного управління необхідно всебічно враховувати інформаційні потоки, нормативно-правові інструменти, технології управління,

а також особливості ухвалення управлінських рішень. Це дозволяє виявити взаємозв'язки між окремими компонентами ресурсного потенціалу, а також їхню взаємодію із зовнішнім середовищем, що, у свою чергу, сприяє формуванню єдиної інтегрованої системи управління.

Визначальним фактором ділової активності аграрного підприємства виступає рівень його ресурсного забезпечення та стадія ділового (економічного) циклу, на якій перебуває підприємство. Діловий цикл як відображення фаз економічного підйому або спаду безпосередньо впливає на фінансово-господарську діяльність підприємства. Його динаміка визначається комплексом макро- та мікроекономічних факторів, зокрема:

- тенденціями у сфері споживчих очікувань та споживчих витрат;
- обсягами грошової маси в обігу (її збільшення чи скорочення);
- зміною рівня податкового навантаження (підвищення або зниження ставок);
- обсягом матеріальних запасів, що накопичуються або ліквідуються на підприємстві;
- інвестиційними програмами, спрямованими на оновлення або розширення виробничих потужностей та модернізацію обладнання.

У процесі господарської діяльності аграрні підприємства застосовують різноманітні моделі управління внутрішніми ресурсами, які варіюються залежно від типу ресурсу, його призначення та ролі у виробничому процесі [35].

Аналіз цих моделей (табл. 1.4) дозволив виявити слабкий взаємозв'язок між ними і комплексний вплив на результат функціонування підприємства.

Таблиця 1.4

Класифікація основних моделей управління ресурсами

Назва моделі	Характеристика	Фактори, визначаючі стан ресурсів
МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ		
інноваційна модель управління	полягає в плануванні та контролі цілей, потенціалу, заходів та ресурсів	витрати, збитки
логічна модель управління фінансовими	полягає в зіставленні фінансового потенціалу зі стратегічними цільовими орієнтирами і прийнятним рівнем ризику для забезпечення	фінансові ризики
модель фінансового забезпечення стійкого зростання фірми	полягає в регулюванні оптимальних темпів розвитку обсягу операційної діяльності чи у зворотному її варіанті	фінансові засоби
МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ		
модель управління за результатами	полягає в управлінні, спрямованому на мотивацію людських ресурсів	мотивація працівників
модель управління за допомогою мотивації	спирається на вивчення потреб, інтересів, настроїв співробітників, а також на можливість інтеграції мотивації з виробничими цілями	мотивація працівників, інтереси, особисті цілі, настрої
модель рамкового управління	полягає в тому, що співробітники можуть самостійно приймати рішення в межах заздалегідь встановлених меж.	стимулювання, ініціатива, самостійність
Модель партисипативного управління	полягає в тому, що працівники з об'єкта управління перетворюються в суб'єкт управління, який вирішує проблеми	інтереси працівників, відповідальність
модель підприємницького управління	полягає в розвитку підприємницької активності усередині організації, яку можна представити як співтовариство новаторів	культура, самонавчання, творчість
МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ		
математична модель управління	полягає в прогнозуванні потреби в матеріалах і запасних частинах	Місцерозташування ресурсів
Детермінована модель управління	характеризується постійним в часі попитом і миттєвим поповненням запасу	рівень запасів ресурсів
структурно-логічна модель управління	полягає в аналізі ефективності використання матеріальних ресурсів через систему показників	фондомісткість, матеріаломісткість
прикладні моделі управління матеріальними ресурсами:		
- модель EOQ (economic order quantity)	полягає в розрахунку оптимальної величини однієї закупівлі поновлення запасів	рівень запасів ресурсів
- модель EPR (economic production run)	полягає в розрахунку оптимальної величини однієї партії випуску - для запасів готової продукції	рівень запасів ресурсів
КОМПЛЕКСНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ		
Модель активної адаптації до умов зовнішнього середовища	а) модель інтенсивного розвитку б) модель екстенсивного розвитку використовуються в стабільних умовах функціонування ринку, дозволяє господарюючому суб'єкту пристосовуватися до змін внутрішнього і зовнішнього середовища	
Модель пасивної адаптації до умов зовнішнього	полягає у використанні тих видів ресурсів, за допомогою яких можна досягти скорочення витрат та споживання ресурсів	

Врахування економічної природи поняття «механізм управління внутрішніми ресурсами аграрних підприємств» та аналіз вищевказаних моделей дозволили сформулювати комплексну модель управління ресурсами, яка враховує характер взаємозв'язків між усіма наявними ресурсами аграрного підприємства. В основу моделі покладена ідея виділення так званих стратегічних ресурсів підприємства, які є джерелами забезпечення функціонування підприємства на стратегічному рівні. В залежності від стратегії, якої дотримується підприємство, структура моделі відрізняється за домінуванням тих чи інших ресурсів: а) модель активної адаптації до умов зовнішнього середовища; яка розділяється на моделі екстенсивного розвитку та інтенсивного розвитку. Модель дозволяє задіяти наявні внутрішні резерви для виходу з кризи з урахуванням особливих умов і обставин. б) модель пасивної адаптації до умов зовнішнього середовища, що полягає у використанні тих видів ресурсів, за допомогою яких можна досягти скорочення витрат та споживання ресурсів.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА УПРАВЛІНЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПП «КРИСТАЛОН - ПЛЮС»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Приватне підприємство «КРИСТАЛОН – ПЛЮС», розташоване в селі Теліжинці Білоцерківського району Київської області, засноване у 2009 році. За роки функціонування підприємство зарекомендувало себе як одне з провідних аграрних господарств регіону та стало надійним виробником сільськогосподарської продукції у Київській області. Представництво підприємства функціонує в місті Одеса, що сприяє розширенню географії його діяльності та партнерських зв'язків.

Основна діяльність підприємства зосереджена на вирощуванні зернових, олійних, зернобобових та технічних культур. При цьому основний прибуток забезпечується за рахунок надання послуг з обробітку сільськогосподарських угідь. За роки діяльності підприємство накопичило значний досвід на внутрішньому ринку України, здобуло добру ділову репутацію та сформувало базу постійних клієнтів.

Серед основних напрямів розвитку слід відзначити:

- постійне нарощування обсягів виробництва;
- розширення асортименту продукції;
- освоєння нових ринків збуту;
- активне впровадження новітніх технологій обробітку ґрунту,

зокрема біологічної системи землеробства.

Успішна модернізація матеріально-технічної бази упродовж останніх років дозволила забезпечити стабільно високі врожаї основних культур зокрема пшениці та соняшнику.

Організаційно-правові аспекти діяльності

Відповідно до положень статуту підприємства, рішення щодо зміни статутного капіталу набувають чинності лише після державної реєстрації

відповідних змін. Засновник має право передавати підприємству у тимчасове безоплатне користування основні фонди та оборотні кошти.

У структурі підприємства можуть формуватися спеціальні фонди:

- фонд виробництва;
- фонд соціального розвитку;
- резервний фонд формується у розмірі 25% від статутного капіталу

шляхом щорічних відрахувань у розмірі 5% чистого прибутку.

Управління підприємством здійснюється одноособовим виконавчим органом Директором, який приймає рішення з усіх питань діяльності, за винятком тих, що належать до виключної компетенції Засновника (табл 2.1.).

Особливості організаційної структури

Серед переваг організаційної структури управління ПП «КРИСТАЛОН – ПЛЮС» можна виділити такі:

1. Чіткість та простота взаємозв'язків, відсутність суперечностей у завданнях і розпорядженнях.
2. Оперативність підготовки та реалізації управлінських рішень.
3. Повна відповідальність керівника за результати господарської діяльності.
4. Забезпечення єдності управління, відсутність дублювання функцій.
5. Надійний контроль за виконанням управлінських рішень.

Для кращого розуміння внутрішньої структури підприємства доцільно проаналізувати кадровий склад апарату управління (табл. 2.1).

Згідно з аналітичними спостереженнями, співвідношення управлінського персоналу до виконавчого в середньому становить 25% до 75%. Незважаючи на незначне відхилення від оптимального співвідношення (20% до 80%), така структура вважається достатньо ефективною і не потребує суттєвого вдосконалення.

Табл. 2.1.

Структура апарату управління ПП «КРИСТАЛОН – ПЛЮС»
(прикладова таблиця, наповнення за наявністю даних)

Посада	Кількість працівників	Категорія (керівник/спеціаліст/технічний персонал)
Директор	1	Керівник
Головний агроном	1	Спеціаліст
Бухгалтерія	2	Спеціалісти
Інженерна служба	2	Спеціалісти
Обслуговуючий персонал	4	Технічні виконавці
Разом	10	

Прибутковість господарського суб'єкту характеризується показником прибутковості – це сума доходу, або прибутку. Рентабельність становить доцільність виробничо-торговельного процесу та вимірюється в процентному відношенні.

Таблиця 2.2

Склад та структура працівників апарату управління ПП «КРИСТАЛОН - ПЛЮС»

Категорії управлінських працівників	Кількість управлінських працівників, чол.			Питома вага кожної категорії у загальній чисельності працівників, %		
	Роки			Роки		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024
1. Керівники	1	1,00	1,00	3	3	3
2. Спеціалісти, у т.ч. головні (старші), рядові	2	2	2	6	7	6
3. Технічні виконавці (за галузями виробництва)	4,00	4,00	5,00	13	12	16
Всього	7,00	7,00	8,00	21,9	21	25

Проаналізуємо основні показники діяльності досліджуваного підприємства за допомогою таблиці 2.2.

Проведені розрахунки дозволяють зробити висновки про те, що рівень економічної ефективності виробництва на підприємстві достатній, хоча

робочого капіталу недостатньо. Прибуток за 2022-2024 роки суттєво зріс на 1811 тис. грн., тобто на 46%. У свою чергу чисельність середньорічних працівників зросла лише на 3%. Загальний фонд оплати праці також збільшився за досліджуваний період на 20,8%, що є пропорційним отриманому прибутку за вказані роки.

Таким чином, аналізуючи данні таблиці 2.2, можна сказати, що за період 2022-2024 рр. спостерігалось економічне зростання ПП «КРИСТАЛОН - ПЛЮС».

Таблиця 2.2

Основні показники розміру ПП «КРИСТАЛОН - ПЛЮС»

Показники	Роки			Відхилення +,-	
	2022р.	2023р.	2024р.	од.	%
Прибуток, тис. грн.	3896	5316	5707	1811	46
Товарна продукція, тис. грн.	79	86	95	16	20
Чисельність середньорічних працівників, чол.	111	111	110	1	3
Відпрацьовано тис. люд.-год., всього	62,1	61,9	63,8	1,7	2,7
Загальний фонд оплати праці, тис. грн.	2568	2649	3101	533	20,8
Фонд заробітної плати адміністративно-управлінського персоналу, тис. грн.	562,4	556,3	775,3	212,9	37,9
Повна собівартість продукції, тис. грн.	12688	13674	20378	7690	70
Витрати на управління, тис. грн.	1522	1563	1577	55	3,6
Рівень рентабельності, %	32,5	38,9	28,0	-4,5	-13,8

Загальну товарну політику підприємства можна охарактеризувати як таку що в більшості спрямована на виробництво сировини для подальшої переробки підприємствами харчової промисловості.

Здійснимо порівняльний аналіз цін на продукцію ПП «КРИСТАЛОН - ПЛЮС» в таблиці 2.3.

Протягом досліджуваного періоду відбувається зростання собівартості основної продукції ПП «КРИСТАЛОН - ПЛЮС» спричинене як інфляційними процесами так і зростанням витрат пов'язаних з застосуванням застарілих технологій та зменшенням поголів'я молочного стада.

Таблиця 2.3

Аналіз ціни та собівартості продукції ПП «КРИСТАЛОН - ПЛЮС»

Продукція	Собівартість, грн. за одиницю			Відхилення +/-	Ціна, грн. за одиницю			Відхилення +/-	Прибуток на одиницю, грн.			Відхилення +/-
	Роки				Роки				Роки			
	2022	2023	2024		2022	2023	2024		2022	2023	2024	
Зернові, т	1750	1940	2110	360	2352	2451	3290	938	602	511	1180	578

Визначити ринкову частку підприємства за реалізацією зернових на регіональному ринку зернових оскільки дана продукція є основною і реалізується в більшості на даному рівні (табл. 2.4).

ПП «КРИСТАЛОН - ПЛЮС» забезпечує близько 2% від загального продажу зернових в регіоні. Дана частка має тенденцію до зростання протягом досліджуваного періоду, що свідчить про швидке завоювання ринку даної продукції даним підприємством незважаючи на зниження чисельності споживачів і обсягів споживання

Таблиця 2.4

Оцінка місткості регіонального ринку збуту зернової продукції ПП «КРИСТАЛОН - ПЛЮС»

Продукція	Кількість споживачів, тис. чол.			Відхилення +/-	Споживання на 1 особу, кг на рік			Відхилення +/-	Місткість ринку, тис. т			Відхилення +/-
	Роки				Роки				Роки			
	2022	2023	2024		2022	2023	2024		2022	2023	2024	
Зернові	1697	1650	1611	- 86	532	523	519	- 13	902804	862950	836109	-66695

Проте доцільним є зменшення собівартості продукції шляхом застосування більш прогресивних технологій. Загальний обсяг споживання в

регіоні складає більше 836 тис. тон., а обсяг виробництва зернових в ПП «КРИСТАЛОН - ПЛЮС» складає 9754 тон.

Підсумовуючи, можна сказати, що у ПП «КРИСТАЛОН - ПЛЮС» розвинена система збору маркетингової інформації та проведення маркетингових досліджень на основі використання інтернет-ресурсів та дослідження вимог потенційних покупців до продукції шляхом особистого спілкування. Аналіз зібраної маркетингової інформації проводиться як зовнішніх так і внутрішніх джерел за допомогою сучасних статистичних методів аналізу.

Проведені розрахунки дозволяють зробити висновки про те, що рівень економічної ефективності виробництва на підприємстві недостатній. Оскільки прибуток від операційної діяльності ПП «КРИСТАЛОН - ПЛЮС» значно зменшився за 2022-2024 рр., а саме на 160 тис. грн.

2.2.Аналіз використання фінансових ресурсів

Фінансове забезпечення відтворювального процесу – це покриття відтворювальних витрат за рахунок фінансових ресурсів, що акумулюються суб'єктами господарювання і державою. З погляду створення умов для безперебійного процесу відтворення визначальним елементом фінансового механізму підприємства є його фінансове забезпечення, тобто наявність достатньої кількості фінансових ресурсів (капіталу), забезпечення ефективного управління ними.

Формами фінансового забезпечення є самофінансування, кредитування й державне фінансування, а інструментами механізму фінансового забезпечення – склад і структура його джерел. Вони не тільки визначають політику фінансування господарської діяльності підприємства, а й впливають на фінансові результати його діяльності.

Можливість залучати фінансові ресурси з різних джерел залежить від ефективності управління фінансовими ресурсами. Добре організоване управління є необхідною складовою для успішної роботи підприємства в умовах жорсткої конкуренції, дає змогу підприємству відносно вільно маневрувати структурою цих ресурсів, вибираючи оптимальні їх комбінації.

У сучасних умовах вирішенням та реалізацією питань щодо управлінських дій у сфері використання фінансових ресурсів, формулювання проблеми, аналізу результатів прийнятого рішення на підприємствах повинна займатися служба фінансового менеджменту.

Фінансовий менеджмент як управління в умовах ринку забезпечує орієнтацію підприємства на задоволення потреб ринку, на запити конкретних споживачів, на організацію виробництва тих видів продукції, які мають попит і здатні давати підприємству передбачуваний прибуток, який, у свою чергу, є джерелом фінансування виробничих і соціальних витрат, додаткового стимулювання робітників, основним джерелом фінансових надходжень для розвитку підприємства, удосконалення його матеріальнотехнічної бази, забезпечення всіх форм інвестування, а найголовніше - одним з основних джерел формування фінансових ресурсів на підприємстві.

Як система управління фінансовими ресурсами підприємств фінансовий менеджмент являє собою процес розробки механізму управління ресурсами та досягнення його ефективності за допомогою методів і важелів фінансового механізму. У цьому аспекті фінансовий менеджмент не лише є системою ефективного управління фінансовими ресурсами, а й однією з ключових підсистем загальної системи управління суб'єкта господарювання, в межах якої вирішуються питання:

- забезпечення високої фінансової стійкості підприємства в процесі його розвитку; оптимізація структури фінансових ресурсів і підтримування постійної платоспроможності підприємства;
- спрямованість на забезпечення збільшення прибутку або, у несприятливому випадку, стабілізування його на певному рівні.

- забезпечення високої фінансової стійкості підприємства а процесі його розвитку; оптимізація структури фінансових ресурсів і підтримування постійної платоспроможності підприємства;
- спрямованість на забезпечення збільшення прибутку або, у несприятливому випадку, стабілізування його на певному рівні.

Здійснення всіх видів фінансових операцій підприємства генерує певний рух грошових коштів у формі їх надходження чи витрачання. Цей рух грошових коштів функціонуючого підприємства в часі являє собою безперервний процес і визначається поняттям «грошовий потік».

В кожному господарстві має місце надходження та вибуття грошових коштів та їх еквівалентів, розподілених в часі, їх сукупність являє собою грошовий потік господарства. Грошові потоки господарства поділяються на вхідні та вихідні.

Вхідні потоки являють собою надходження коштів від всіх видів діяльності (операційної, фінансової та інвестиційної), а вихідні-є використанням грошових потоків.

Провівши аналіз, ми можемо сказати, що грошові потоки, які надходять в господарство мають значний вплив на його фінансовий стан і саме вони забезпечують його розвиток в сучасних умовах.

Стосовно складу вхідних грошових потоків, то в ПП «КРИСТАЛОН - ПЛЮС» основною складовою вхідних грошових потоків є прибуток від операційної діяльності до оподаткування, який потім коригується на суму податків, а також в звітному році було значне надходження коштів у результаті фінансової діяльності, так як досліджуване господарство має частку в іншому підприємстві. Інших надходжень в господарстві поки що немає.

Отже, в господарство надходять лише грошові потоки від операційної діяльності та від фінансової діяльності, їх надходження позитивно впливає на фінансовий стан господарства, на його платоспроможність, зокрема за їх рахунок було розраховано майже з усіма поточними зобов'язаннями, і нарешті на кінцеві результати його діяльності.

Для того, щоб підготувати звітність про рух грошових коштів в господарстві застосовується непрямий метод обліку грошових потоків, так як він менш трудомісткий. Джерелом інформації для розробки звіту про рух грошових коштів за непрямим методом є бухгалтерський баланс господарства, звіт про фінансові результати та дані про використання коштів в процесі діяльності.

Сума чистого грошового потоку господарства визначається як сума чистих грошових потоків від операційної, фінансової та інвестиційної діяльності. Чистий грошовий потік по операційній діяльності визначається за непрямим методом як одержаний прибуток до оподаткування.

Наступним етапом дослідження є оцінка стану управління прибутком. Розподіл прибутку підприємства є важливим економічним важелем, що забезпечує гармонізацію економічних інтересів держави, підприємства як господарюючого суб'єкта ринку, його трудового колективу.

В господарстві діє чинний порядок розподілу прибутку, який можна подати у вигляді схеми (рис. 2.1).

Порядок розподілу прибутку підприємства залежить від чинного законодавства, яке регулює взаємовідносини підприємства з бюджетом, форми власності і організаційно-правового статусу підприємства. Одержаний підприємством прибуток спрямовується на виплату податків та обов'язкових платежів, що сплачуються з прибутку, і на утворення чистого прибутку.

Прибуток, що залишається в розпорядженні підприємства, використовується для матеріального заохочення і соціального розвитку, формування резервного фонду, фондів комерційного ризику, виробничого розвитку, поповнення інших фондів, що формуються за рішенням підприємства. Розмір фондів фінансових коштів, що утворюються підприємством за рахунок чистого прибутку, не регламентується, за винятком резервного фонду (для акціонерних товариств).



Рис. 2.1. Схема розподілу прибутку ПП «КРИСТАЛОН - ПЛЮС»

Основною метою планування розподілу чистого прибутку у ПП «КРИСТАЛОН - ПЛЮС» є оптимізація пропорції між частиною чистого прибутку, що споживається (персоналом та власниками підприємства), та частиною, що залишається в кругообігу коштів підприємства.

Планування розподілу прибутку здійснюється в такому порядку:

- визначення потреби в прибутку за напрямками його використання;
- формування цільової структури розподілу прибутку;
- визначення пріоритетності в використанні прибутку за окремими напрямками використання.

- збалансування потреби в прибутку по напрямках його використання з можливостями отримання прибутку при здійсненні господарсько фінансової діяльності підприємства.

Розрахунок потреби в прибутку за напрямками його використання здійснюється за окремими елементами його складових:

- фінансування розвитку матеріально-технічної бази підприємства (авансування основного капіталу);

- фінансування приросту власних оборотних коштів (авансування власного оборотного капіталу);
- фінансовий резерв (фонд ризику чи фонд регулювання цін);
- погашення довгострокових і середньострокових кредитів банків;
- погашення інших видів кредитних зобов'язань підприємства і виплата процентів за них;
- придбання кредитних зобов'язань, акцій інших підприємств;
- фінансування діяльності об'єднань, асоціацій, концернів і інших горизонтальних структур, членом яких є підприємство;
- здійснення соціального розвитку і заохочення трудового колективу;
- сплата податків, інших обов'язкових платежів і внесків, передбачених законодавством.

Важливою складовою механізму фінансового менеджменту ПП «КРИСТАЛОН - ПЛЮС» є системи забезпечення, до складу яких входять:

- система організаційного забезпечення; - система інформаційного забезпечення;
 - система кадрового забезпечення;
 - система технічного забезпечення; - програмне забезпечення;
- фінансове забезпечення.

Ефективне управління фінансами підприємства вимагає організації системи, яка реалізує набір нетрадиційних шляхів вирішення виникаючих проблем та забезпечує його платоспроможність, високий рівень рентабельності та фінансову стабільність.

Основна мета фінансового менеджменту ПП «КРИСТАЛОН - ПЛЮС» – створення необхідних фінансових передумов для виживання і розвитку підприємства у конкурентній боротьбі, формування фінансових результатів, які дозволяють максимізувати доходи власників на вкладений капітал, виконувати зобов'язання перед персоналом, контрагентами і державою.

Кожна з перерахованих систем забезпечення є важливим компонентом механізмів підготовки, прийняття та реалізації фінансових рішень. Важлива не тільки їхня наявність, а й дотримання за її формування та функціонування вимоги ефективності системи.

До складу механізму фінансового менеджменту ПП «КРИСТАЛОН - ПЛЮС» належать такі методи:

- формування інформаційної бази;
- фінансове планування;
- фінансове прогнозування;
- бюджетування;
- фінансовий аналіз;
- оцінка інвестиційних проектів;
- оцінка ризиків;
- оптимізація;
- фінансове регулювання;
- амортизація, хеджування, рангування, диверсифікація.

Бухгалтерія ПП «КРИСТАЛОН - ПЛЮС» відповідає за облік, антикризове фінансове управління, звітність та здійснює управління доходами, витратами, прибутком, податками, займається бюджетуванням, контролем та внутрішнім аудитом.

Далі охарактеризуємо джерела формування активів підприємства.

Визначимо їх склад і структуру (табл. 2.5).

З вищезазначеної таблиці можна зробити висновок, що в загальному сума активів досліджуваного нами підприємства за 2022-2024 рр. збільшилася на 1870 тис. грн. необоротні активи на підприємстві представлені лише основними засобами, які у свою чергу, збільшились на 38 тис. грн., проте у відсотковому співвідношенні до загальної суми активів за досліджуваний період зменшились на 0,2%.

Таблиця 2.5

Склад і структура активів ПП «КРИСТАЛОН - ПЛЮС»

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення (+,-) 2024 р. від 2022 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1.Необоротні активи	1985	5,9	2923	8,0	2023	5,7	38	-0,2
незавершені капітальні інвестиції	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
основні засоби	1985	5,9	2923	8,0	2023	5,7	38	-0,2
інвестиційна нерухомість	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
2.Оборотні активи	32022	95,3	33485	92,0	33433	94,3	1416	-1,0
з них: запаси	24534	73,0	25543	70,2	26706	75,3	2172	2,3
дебіторська заборгованість	3653	10,9	5275	14,5	1801	5,1	-1852	-5,8
гроші та їх еквіваленти	648	1,9	996	2,7	696	2,0	48	0,1
інші оборотні активи	13746	40,9	16162	44,4	19724	55,6	5978	14,7
Загальна сума активів (баланс)	33586	100	36408	100	35456	100	1870	0,0

Серед оборотних активів зменшилась лише дебіторська заборгованість за товари, роботи і послуги на 1852 тис. грн., проте це не негативним явищем, а лише свідчить про те, що покупці досліджуваного підприємства почали розраховуватись швидше за товари, роботи і послуги. Гроші та їх еквіваленти підприємства збільшились на 48 тис. грн.

Проведемо аналіз фінансових результатів підприємства (табл. 2.6) визначимо можливі резерви збільшення прибутку.

Проведені розрахунки дозволяють зробити висновки про те, що рівень економічної ефективності виробництва на підприємстві недостатній. Оскільки прибуток від операційної діяльності ПП «КРИСТАЛОН - ПЛЮС» значно зменшився за 2022-2024 рр., а саме на 11574 тис. грн. Сума сплаченого податку на додану вартість також зменшилась на 357 тис. грн., що свідчить про зменшення оборотів діяльності на підприємстві. Крім того, адміністративні

витрати та інші операційні витрати збільшились на 79 та 63 тис. грн. відповідно.

Таким чином можна сказати, що керівництву підприємства необхідно вжити відповідних заходів для збільшення фінансових ресурсів та забезпечення ефективного управління ними.

Таблиця 2.6

Аналіз складу і динаміки фінансових результатів діяльності ПП «КРИСТАЛОН - ПЛЮС»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення, (+/-) 2024р. від 2022р.	
	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	%
Доход від реалізації (без ПДВ)	19526	23618	20010	484	2,5
ПДВ	596	1188	239	-357	-59,9
Чистий доход	3646	6271	-5707	-9353	-256,5
Собівартість реалізації	12688	13674	20378	7690	60,6
Валовий прибуток (збиток)	6321	9944	-368	-6689	-105,8
Інші операційні доходи	34	40	36	2	5,9
Адміністративні витрати	1498	1563	1577	79	5,3
Інші операційні витрати	1003	1039	1066	63	6,3
Фінансові результати від операційної діяльності:					
- прибуток (збиток)	5867	6271	-5707	-11574	-197,3
Інші фінансові доходи	0	0	0	0	0,0
Інші фінансові витрати	0	0	0	0	0,0
Податок на прибуток	0	0	0	0	0,0
Фінансові результати від звичайної діяльності	3896	5316	5707	1811	97,3

Економія затрат живої праці досягається за рахунок здійснення таких заходів: підвищення продуктивності праці і зниження трудомісткості; скорочення витрат за понаднормові години роботи, виплат за цілоденні та внутрішньозмінні простой тощо.

Підрахунок зростання прибутку за рахунок виявлених резервів зниження собівартості можна проводити за такими напрямками:

Здійснення організаційно-технічних заходів. За рахунок цього можна одержати економію протягом 12 місяців з моменту повного впровадження цих заходів.

Зменшення кількості робітників. Цей захід може забезпечити економію за багатьма напрямками через те, що він передбачає:

Збільшення продуктивності праці, а отже, збільшення обсягу виробництва з меншою кількістю робітників; зміни трудомісткості продукції; Зменшення прямих матеріальних витрат.

Зниження умовно-постійних витрат також може бути резервом збільшення прибутку. Таке зниження може статися у зв'язку зі зростанням обсягу випуску продукції.

Таблиця 2.7

«Імітаційні комбінації» формування оптимальної структури капіталу ПП «КРИСТАЛОН - ПЛЮС»

Показники	2024 рік	Комбінація №1	Комбінація №2
	ВК – 67,7 %	ВК – 70,0%	ВК – 60,0%
	ЗК – 32,3 %	ЗК – 30,0%	ЗК – 40,0%
	ПК – 0 %	ПК – 20,0%	ПК – 30,0%
Сукупний капітал, тис. грн.	26266	26266	26266
Власний капітал, тис. грн.	26266	18386,2	15759,6
Залучений капітал, тис. грн.	0	7879,8	10506,4
з нього позиковий капітал	0	5253,2	7879,8
Рівень рентабельності сукупного капіталу, %	22	26	18
Відсоткова ставка, %	18	18	18
Диференціал фінансового левириджу, %	8	10	-16
Коефіцієнт фінансового левириджу	0	0,33	1
ЕФЛ, %	0	3,2	4,6

Підвищення якості продукції.

Для забезпечення безперервного функціонування підприємства як суб'єкта господарювання необхідним є приділення відповідної уваги ефективній виробничій діяльності, пошуку резервів зниження витрат виробництва та погашення поточних зобов'язань. Шляхами покращення

ліквідності можуть бути зменшення кредиторської заборгованості та збільшення оборотних активів.

Далі проведемо розрахунок оптимальної структури капіталу досліджуваного підприємства (табл. 2.7). За отриманими результатами дамо оцінку можливості залучення позикового капіталу в умовах існуючого рівня рентабельності капіталу підприємства.

З таблиці 2.8 ми бачимо, що ПП «КРИСТАЛОН - ПЛЮС» використовує для забезпечення своєї господарської діяльності власний капітал, про що свідчить ефект фінансового левериджу у звітному році, який становить 0.

Якщо ж на підприємстві значну частину фінансових ресурсів складають позикові кошти, така ситуація може значно ускладнювати його фінансову діяльність, оскільки потребує додаткових витрат на сплату кредиторської заборгованості та, як результат, зменшує ліквідність балансу підприємства. Також у такому випадку може відбутися різке зменшення джерел фінансування у майбутньому періоді. Загроза зменшення стосується як позикових коштів, що може бути обумовлено високим ризиком вкладання, так і власних коштів – в результаті їх «проїдання». Тож, збільшення частки позикових коштів у структурі капіталу підприємства підвищує ступінь його фінансових ризиків.

Оскільки, ПП «КРИСТАЛОН - ПЛЮС» у 2024 році отримало збитку 5707 тис грн., то підприємству рекомендується залучити позикові кошти для покращення фінансового стану підприємства.

У цілому, залучення нових кредитів при негативному значенні диференціалу, має сенс лише в тому випадку, коли нові залучені кредити підвищать (шляхом підвищення валового прибутку підприємства, за рахунок використання кредиту). У всіх випадках негативного або незначного позитивного значення диференціала (при вже наявних запозиченнях) варто вживати заходи по збільшенню коефіцієнта валової рентабельності активів за рахунок збільшення валового прибутку та зниження суми активів.

Виходячи з вищенаведеного можна зазначити, що раціональна структура капіталу не є стабільною, оскільки фінансування є динамічним процесом, а

також модифікуються фактори, які впливають на структуру капіталу, особливо в умовах нестабільної економічної ситуації. Відповідно змінюються і переваги підприємства у виборі певних джерел формування структури капіталу.

2.3. Оцінка трудового потенціалу організації

Одним з найбільш актуальних завдань сучасного розвитку економіки України є створення умов для ефективної підприємницької діяльності. При цьому дуже важливим є удосконалення організаційних і структурних відносин, перегляд застарілих командних економічних зв'язків та методів управління.

У цих умовах особливого значення набуває питання підвищення стратегічної ефективності використання людського потенціалу як базового елементу досягнення місії та цілей підприємства на відповідному етапі його розвитку.

Адже однієї із специфічних рис здійснення процесу стратегічного управління на підприємстві є перетворення підприємства з чисто виробничої системи у виробничо - соціальну. Найважливішим при цьому є стиль керівництва й роль працівників у ньому, їх поступове перетворення у співвласників зі зміною їх відношення до праці та реакції на управлінські рішення.

Методологічні основи вивчення стратегічної ефективності використання людського потенціалу на підприємстві вимагають удосконалення теоретичної бази, їх практичного обґрунтування та адаптації до сучасних ринкових умов.

Досягнення поставленої мети реалізується через виконання наступних завдань :

- опрацювання теоретичних основ стратегічної ефективності використання людського потенціалу на підприємстві;
- виконання аналізу загального зовнішнього, операційного та внутрішнього середовищ підприємства;
- дослідження впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на стратегічну ефективність використання людського потенціалу на підприємстві;

- проведення діагностики проблем діяльності досліджуваного підприємства;
- пошук та обґрунтування альтернативних шляхів вирішення виявлених проблем.

Саме в умовах ринкової економіки докорінно змінилася роль людини у виробництві. Людина є не тільки найважливішим елементом виробничого процесу на підприємстві, а й головним стратегічним ресурсом в конкурентній боротьбі.

Якими б не були прекрасними ідеї, новітні технології, найсприятливіші зовнішні умови, але без добре підготованого персоналу високоефективної роботи домогтися неможливо. У зв'язку з цим управління персоналом зазнає постійних радикальних змін. Встановлюється новий погляд на робочу силу як на один із ключових ресурсів економіки, як на —людський потенціал». Під ним розуміється форма вираження продуктивних сил людини, що входить у систему соціально-орієнтованої ринкової економіки як провідний фактор виробництва. Під впливом об'єктивних і суб'єктивних обмежень цей новий вид капіталу формує потенціал людини, тобто сукупність того, що людина може використовувати для досягнення цілей і задоволення потреб.

Необхідно відзначити, що поняття — трудовий потенціал і —людський потенціал» вважають доволі близькими за значеннями, а отже майже тотожними.

Тому люди розглядаються вже не як кадри, а як людські ресурси. Їхня цінність як фактора успіху весь час зростає.

Внаслідок цього поступово стала формуватися система управління людськими ресурсами, що заміняє систему управління кадрами. Ця система заснована на концепції людських ресурсів, що визнає необхідність капіталовкладень у формування й розвиток людського потенціалу. На відміну від концепції управління персоналом, ця концепція виправдовує економічну доцільність витрат, пов'язаних із залученням якіснішої робочої сили, її безперервним навчанням, підтримкою в працездатному стані й навіть

створенням умов для більш повного виявлення можливостей і здібностей, закладених в особистості, з подальшим їх розвитком.

Вкладення в людські ресурси стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності й виживання підприємств. У зв'язку з цим затрати, пов'язані з персоналом, розглядаються вже не як прикрі втрати, а як інвестиції в людський потенціал – основне джерело прибутку.

Під стратегічною ефективністю використання людського потенціалу розуміється система взаємозалежних організаційно-економічних та соціальних заходів для створення умов щодо нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства. Обов'язковою умовою при цьому повинне бути органічне поєднання управління людським потенціалом з метою та цілями підприємства.

Однією з важливих складових стратегічного управління людським потенціалом є, перш за все, його ефективне використання. У рамках концепції ефективного використання та управління людським потенціалом персонал зрівняний з основним капіталом; витрати на нього розглядаються як довгострокові інвестиції; кадрове планування переплітається з виробничим, і працівники стають об'єктом планування та реалізації корпоративної стратегії.

Активно впроваджується групова організація праці, у зв'язку з чим робиться акцент на створення команди, на розвиток здібностей людей та формування корпоративної культури.

Кадрові служби вирішують організаційні й аналітичні питання, а також надають підтримку лінійним керівникам з метою полегшити адаптацію працівників на підприємстві. Таким чином, управління людським потенціалом спрямоване на розв'язання принципово нових, довгострокових завдань, на підвищення економічної та соціальної ефективності роботи організації, підтримку її балансу із зовнішнім середовищем.

Найбільш вагомими факторами, які впливають на вибір перспективних цілей (стратегій) управління людським потенціалом є стратегія підприємства, його зовнішнє та внутрішнє середовища.

Успішне управління кадрами та використання людського потенціалу в умовах жорсткої конкурентної боротьби ґрунтується на систематичному обліку й аналізі впливу навколишнього середовища, адаптації виробництва до зовнішніх впливів. У рамках нового управлінського мислення будь-яка виробнича система розглядається як соціально-виробнича. У будь-якій організації постійно взаємодіють дві підсистеми: виробнича, що є органічною єдністю фізичного і людського капіталу, та соціальна, яка включає усі форми морального і матеріального стимулювання праці, стиль управління, участь робітників та службовців у процесі прийняття управлінських рішень.

В рамках процесу оцінювання стратегічної ефективності використання людського потенціалу на підприємстві розглядають економічну та соціальну ефективність управління людськими ресурсами. Економічна ефективність означає досягнення цілей підприємства шляхом використання працівників за принципом економічного споживання обмежених ресурсів. Цей принцип реалізується при найбільш сприятливому співвідношенні між результатом праці і масштабом його використання (продуктивність праці) та при найбільш сприятливому співвідношенні між результатами праці персоналу й витратами на нього (економічність праці). Соціальна ефективність реалізується у вигляді виконання очікувань, потреб та інтересів працівників.

Наприклад, висока оплата праці, привабливі умови роботи й можливості для розвитку особистості.

На підприємстві людські ресурси представлені персоналом. Персонал – сукупність працівників, поєднаних цілями господарської діяльності, технологією, засобами виробництва. Це особистісний склад організації, що включає всіх найманих працівників, а також працюючих власників та співвласників.

Управління персоналу посідає чільне місце в системі управління організації. Методологічно ця сфера управління має специфічний понятійний апарат, має відмітні характеристики і показники діяльності, спеціальні процедури і методи – атестація, експеримент та ін.; методи вивчення й

напрямку аналізу змісту праці різних категорій персоналу. Сутність кадрового менеджменту, включаючи найманих робітників, роботодавців та інших власників організації полягає у встановленні організаційно-економічних, соціально-психологічних і правових відносин суб'єкта й об'єкта управління. В основі цих відносин лежать принципи, методи і форми впливу на інтереси, поведінку і діяльність працівників із метою максимального використання їх.

Управління персоналом здійснюється шляхом послідовної реалізації основних функцій менеджменту:

- планування;
- організації;
- мотивації;
- контролю.

Управління персоналом є організація цілеспрямованої взаємодії управління (менеджменту) і персоналу задля досягнення оптимальної реалізації місії підприємства, забезпечуючи при цьому спонукання працівників до більш інтенсивної та продуктивної праці.

Визначимо структуру персоналу за різними ознаками: за категорією, статтю, віком, за рівнем кваліфікації, за освітою, за стажем роботи в ПП «КРИСТАЛОН - ПЛЮС» за допомогою таблиці 2.8.

Працівники з вищою освітою складають 42% кількості працівників. Більшість з них займають керівні посади, всі працівники підприємства за освітньо-кваліфікаційним рівнем відповідають посадам, які займають.

Більшість працівників ПП «КРИСТАЛОН - ПЛЮС» є найбільш працездатного віку від 20 до 40 років, що забезпечує високу продуктивність роботи, як і стаж більшості працівників, що є досить значним від 10 до 20 років. Більшість працівників є чоловіками, усе спричинено великою потребою в механізаторах.

Висока плинність кадрів спричинена оптимізацією розмірів виробництва та підвищенням механізації і автоматизації праці з одночасним зростанням продуктивності праці. Тому даний процес можна розглядати як природний в

сучасних умовах. Збільшення чисельності робітників можливе лише за рахунок нарощення обсягів виробництва.

Таблиця 2.8

Якісний склад трудових ресурсів ПП «КРИСТАЛОН - ПЛЮС» в 2024 році

Показники	Чисельність працівників	Питома вага, %
<i>Групи працівників по віку, років</i>		
до 20	2	1,8
від 20 до 30	19	16,8
від 30 до 40	26	23,0
від 40 до 50	28	24,8
від 50 до 60	10	8,8
старше 60	16	14,8
Всього	110	100,0
<i>Групи працівників по статі, чол.</i>		
Чоловіки	77	78,8
Жінки	33	21,2
Всього	110	100,0
<i>Групи працівників за освітою, чол.</i>		
Початкова	-	-
незакінчена середня	11	7,1
середня, середня спеціалізована	59	57,5
Вища	40	35,4
Всього	110	100,0
<i>За стажем роботи, років.</i>		
до 5	10	8,8
від 5 до 10	13	12,4
від 10 до 15	27	23,9
від 15 до 20	30	16,5
більше 20	30	38,3
Всього	122	100,0

Визначимо розмір середньомісячної заробітної плати по категоріям працюючих в ПП «КРИСТАЛОН - ПЛЮС» за допомогою таблиці 2.9

Середньомісячна зарплата по всіх категоріях працівників в звітному періоді зросла в середньому на 2672,8 грн. Найбільше зростання відбулось в рослинництві до 6489 грн (на 2024,6 грн.) найменше серед працівників

тваринництва на 2350,9 грн. (до 6320 грн.), що спричинено зростанням продуктивності праці так і інфляційними процесами.

Таблиця 2.9

Середньомісячна заробітна плата по категоріям працівників, грн.

Показник	Роки			Відхилення (+,-)
	2022	2023	2024	
Середньомісячна заробітна плата по господарству	4739,2	5809,4	6412	2672,8
- працівники тваринництва	4469,4	5765,9	6489	2024,6
- працівники рослинництва	4969,1	5998,6	6320	2350,9

Сучасний стан управління персоналом характеризується інтенсивним впровадженням стратегічного підходу, у межах якого мають розроблятися та втілюватися стратегія та політика управління людським потенціалом.

Усвідомлення ролі компетентного персоналу як ключового фактора ділового успіху підприємства спонукає до формування стратегічного підходу до управління людськими ресурсами. Його наслідком є розробка стратегії управління персоналом.

Використання розвитку персоналу як пріоритетного напрямку свідчить про системний підхід до впровадження ефективної стратегії управління підприємством, що забезпечує йому конкурентоспроможність, інноваційний розвиток і довгострокову стійкість.

Отже, управління персоналом в ПП «КРИСТАЛОН - ПЛЮС» здійснюється на достатньому рівні. Підприємство веде кадрову політику спрямовану на оптимізації чисельності працівників, підвищенню продуктивності та створення сприятливого мікроклімату в колективі. Підприємством постійно проводяться заходи по підвищенню кваліфікації працівників та соціального захисту колективу.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ

Система управління ресурсним потенціалом на аграрному підприємстві створюється та впроваджується як інструмент, що забезпечує реалізацію певної політики та досягнення поставлених цілей з урахуванням специфіки діяльності підприємства. Вона покликана максимально ефективно використовувати ресурси, необхідні для виконання завдань підприємства, враховуючи можливі зміни в умовах нестабільної економіки, лібералізації та посилення конкуренції на внутрішньому ринку харчової продукції. Це дозволяє підтримувати належний рівень ресурсного потенціалу та задовольняти вимоги ринку.

Підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств тісно пов'язане з оптимізацією структури ресурсів та поліпшенням процесів їх управління. Основне завдання полягає у вдосконаленні використання ресурсів і підвищенні їх взаємозв'язку, що забезпечує компенсацію слабких сторін окремих ресурсів.

В умовах постійних економічних змін підприємствам варто розширювати дослідження у сфері управління ресурсним потенціалом. Ефективне управління має бути гнучкою системою, яка пристосовується до ринкових умов, підтримує виробництво якісної продукції та сприяє загальному розвитку підприємства.

Першим кроком у формуванні такої системи є визначення місії підприємства глобальної мети, що відображає його роль у суспільстві і власні інтереси. Після цього формуються конкретні цілі діяльності, які впливають із місії.

Важливу роль у створенні ефективного управління ресурсним потенціалом відіграє аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства. Зовнішній аналіз допомагає ідентифікувати можливі загрози і можливості, що можуть вплинути на бізнес. До основних

факторів належать економічні, політичні, ринкові, технологічні, конкурентні, міжнародні та соціальні аспекти.

Оцінювання ефективності використання ресурсів є наступним етапом. Воно базується на наборі показників і критеріїв, які дають змогу визначити оптимальні напрями управління ресурсами, оцінити виконання цілей і вплив змін на ресурсний потенціал. Економічний ефект досягається завдяки виробництву якісної продукції та отриманню прибутку.

Управління ефективністю ресурсного потенціалу включає напрямки якості управління та управління результатами. Якість управління передбачає формування управлінської культури, мотивації і контролю за виконанням цілей. Управління результатами базується на систематичній оцінці діяльності та вдосконаленні процесів. Прийняті управлінські рішення мають бути обґрунтованими, цілеспрямованими, оптимальними, своєчасними та гнучкими, що забезпечує їхню ефективність.

Завершальним етапом побудови системи є контроль, який включає спостереження та перевірку відповідності використання ресурсів встановленим стандартам, планам і нормативам, а також виявлення відхилень.

Система управління ресурсним потенціалом допомагає визначити внутрішні характеристики, що можуть знижувати ефективність підприємства, та забезпечити гнучкість і адаптивність бізнесу в умовах змін. Основними напрямками є раціональне використання природних ресурсів, застосування ресурсозберігаючих технологій, ефективне управління трудовими ресурсами, стабільність фінансування, розвиток інновацій та інформаційне забезпечення.

Ефективне управління досягається за умови збалансованого співвідношення трудових і матеріально-технічних ресурсів, застосування сучасних технологій і постійного оновлення ресурсної бази. Висока якість матеріально-технічного забезпечення є ключовою для продуктивності і безпеки функціонування аграрних підприємств.

Механізм управління ресурсним потенціалом у аграрному бізнесі складається з трьох блоків: функціонального, інструментального та

методологічного. Функціональний блок включає стратегічний, тактичний та оперативний рівні управління, що базуються на функціях планування, організації, мотивації, контролю, аналізу і регулювання ресурсів різного виду.

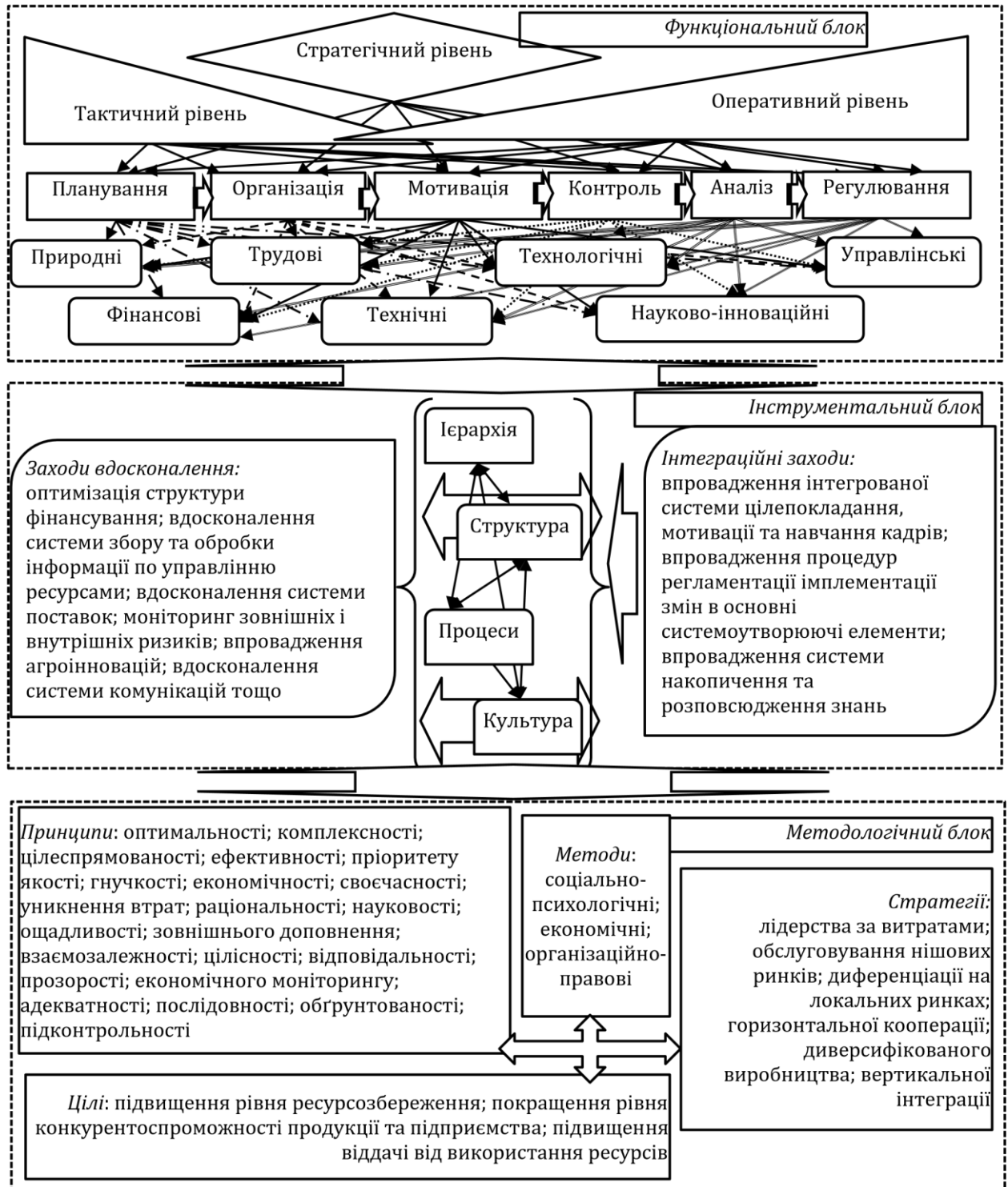


Рис. 3.1. Механізм управління ресурсним потенціалом суб'єктів аграрного бізнесу

Як зазначає О. Довгаль, для ефективної роботи механізму управління необхідно використовувати інструменти управлінської діяльності у фінансовій, матеріальній та трудовій підсистемах, які утворюють єдину систему, що забезпечує використання, розподіл, наявність і відновлення ресурсів.

Стратегічний рівень ресурсного потенціалу, за О. Чирвою, охоплює достатність ресурсів і компетенцій для реалізації стратегій підвищення конкурентоспроможності. Принципи стратегічного управління включають динамічність ресурсів, їхню адаптивність, взаємозв'язок складових, синергетичний ефект, а також важливість інформаційного забезпечення та плановірності діяльності.

Стратегічне управління орієнтоване на довгострокову перспективу і охоплює широкий спектр напрямів, включаючи об'єкти, сфери та напрямки діяльності. Воно передбачає визначення мети, розробку завдань для її досягнення, формування загальної стратегії та стратегічних планів, на основі яких визначається напрям управлінського впливу. Основна мета стратегічного управління в аграрному бізнесі – досягнення поставлених цілей з максимально ефективним використанням наявних і потенційних ресурсів, враховуючи вплив зовнішніх і внутрішніх факторів.

Наступним рівнем є тактичне управління, яке має короткостроковий характер і діє в межах загальної стратегії. Воно полягає у розробці короткострокових планів для досягнення проміжних цілей, що узгоджені зі стратегічними завданнями.

Оперативне управління спрямоване на вирішення поточних задач і швидко реагує на непередбачені проблеми, що виникають у діяльності підприємства внаслідок відхилень від плану.

Функціональний блок управління забезпечує обґрунтоване прийняття рішень щодо застосування різних типів ресурсів на різних рівнях управління. Цей блок охоплює ключові сфери змін – структуру, культуру, процеси та

ієрархію, які виступають системоутворюючими елементами ресурсного потенціалу аграрних підприємств.

Інструментальний блок складається з заходів вдосконалення та інтеграційних дій. Заходи вдосконалення спрямовані на управлінський вплив на складові ресурсного потенціалу, а інтеграційні на об'єднання змін у структурах, культурі, процесах та ієрархії.

Структура ресурсного потенціалу є ключовим фактором конкурентоспроможності, оскільки вона визначає комбінації ресурсів, що формують переваги в виробництві продукції. Структура характеризується якісними та кількісними показниками, що відображають її стан, використання та відтворення. Її формування є відповідальним завданням через динамічний характер змін у зовнішньому середовищі, що потребує гнучкості управління.

Культура розглядається як важливий елемент на різних рівнях від фундаментальних моральних норм до організаційної культури підприємства, яка є стратегічним інструментом для досягнення цілей. Особливу увагу приділяють ролі організаційної культури у цифровій трансформації, що підкреслює важливість інформаційних технологій та розвитку організаційного потенціалу.

Важливим аспектом є також соціально-екологічна відповідальність і культура ресурсокористування, що має значення не лише для окремого суб'єкта, а й для суспільства загалом.

Процеси, які відбуваються в підприємстві, пов'язані з різними підрозділами і є ключовими для виконання завдань, а їх планування, організація і контроль є основою стабільного функціонування та конкурентоспроможності.

Ієрархія як елемент механізму управління забезпечує чітке підпорядкування структури, культури та процесів, що дозволяє ефективно ставити цілі, ухвалювати рішення та реалізовувати їх на всіх рівнях управління, сприяючи необхідним змінам.

У межах інструментального блоку ці чотири елементи зазнають впливу заходів вдосконалення (оптимізація фінансування, покращення інформаційних систем, удосконалення поставок, моніторинг ризиків, впровадження інновацій, покращення комунікацій) і інтеграційних заходів (впровадження систем мотивації, навчання, регламентації змін, систем накопичення знань).

Методологічний блок включає принципи, методи та стратегії управління, спрямовані на досягнення цілей аграрних підприємств. Визначено основні цілі: підвищення ресурсозбереження, конкурентоспроможності продукції і підприємства, ефективності використання ресурсів.

Для їх реалізації пропонуються такі стратегії:

- Лідерство за витратами мінімізація витрат для зниження собівартості і конкурентної переваги за ціною, а також підтримка ресурсозбереження.
- Обслуговування нішевих ринків виробництво якісної продукції для спеціалізованих сегментів, що особливо важливо для виходу на міжнародні ринки з їх сертифікаційними вимогами.
- Диференціація на локальних ринках створення унікальних продуктів для формування лояльності споживачів і конкурентних переваг.
- Горизонтальна кооперація співпраця з підприємствами різних галузей для ефективного виробництва та зниження витрат.
- Диверсифікація виробництва розширення асортименту продукції для здобуття конкурентних ресурсних переваг.
- Вертикальна інтеграція розвиток підприємств у межах технологічно-збутового ланцюга з метою економії трансакційних витрат.

Загальними принципами управління є ті, що забезпечують збалансований розвиток і ефективне використання ресурсів.

Методично управління базується на трьох групах методів: соціально-психологічних (вплив на трудовий потенціал), економічних (управління всіма ресурсами) та організаційно-правових (законодавча підтримка і регулювання).

Таким чином, запропонований механізм управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств відзначається структурною комплексністю, інтелектуалізацією процесів і врахуванням пріоритетів управління на мікрорівні з урахуванням функціональних, інструментальних та методологічних компонент. Основні сфери управління організаційна ієрархія, структура, процеси та культура формують базис для підвищення конкурентоспроможності аграрного бізнесу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У ході дослідження було встановлено, що ефективне формування та управління ресурсами є ключовим чинником стабільного функціонування та розвитку сільськогосподарського підприємства. Ресурсний потенціал, який включає земельні, трудові, матеріально-технічні, фінансові та інформаційні ресурси, визначає виробничі можливості підприємства та його конкурентоспроможність на аграрному ринку.

Проаналізовано сучасні підходи до управління ресурсами, які свідчать про необхідність комплексного, системного підходу з урахуванням зовнішніх викликів, таких як зміна клімату, економічна нестабільність, дефіцит трудових кадрів та зростаючі вимоги до екологічної безпеки виробництва.

Об'єктом дослідження виступило агрогосподарство ПП "КРИСТАЛОН - ПЛЮС" Білоцерківського р-ну, село Теліжинці, засноване в 2009 році, яке є одним з провідних підприємств галузі в своєму регіоні.

Аналіз діяльності агрофірми показав, що рівень економічної ефективності виробництва на підприємстві є недостатнім. Зокрема, прибуток від операційної діяльності ПП «КРИСТАЛОН - ПЛЮС» за період 2022–2024 років знизився на 160 тис. грн. Також сплата податку на додану вартість зменшилася на 357 тис. грн., що свідчить про скорочення оборотів підприємства. Крім того, адміністративні та інші операційні витрати збільшилися відповідно на 79 та 63 тис. грн.

При розрахунку динаміки валових зборів підприємства було виявлено, що валові збори продукції рослинництва мають позитивну тенденцію до зростання: у 2022 році їх частка складала 28,6% від загального обсягу підприємства, а у 2024 році – 47%, що на 18,4% більше.

Отже, першочерговим завданням для ПП «КРИСТАЛОН - ПЛЮС» є покращення управління ресурсним потенціалом через розробку та впровадження стратегії розвитку, що передбачає ефективну, результативну та конкурентоспроможну діяльність. Вона повинна включати розвиток

персоналу, підвищення рівня матеріального стимулювання, вдосконалення управлінської структури, оптимізацію посівних площ та виділення фінансів на розвиток системи управління.

Створення ефективної системи управління соціально-економічним розвитком ПП «КРИСТАЛОН - ПЛЮС» знизить ризики негативного впливу непередбачених подій, дасть можливість своєчасно реагувати на загрози та забезпечить підприємству наступні переваги:

1. Прийняття управлінських рішень з урахуванням економічних наслідків;
2. Контроль витрат відповідно до встановлених норм;
3. Формування економічної стратегії;
4. Оцінка собівартості і прибутковості протягом виробничого циклу;
5. Аналіз витрат за структурними підрозділами;
6. Прийняття рішень щодо доцільності окремих виробничих процесів та ефективності використання ресурсів.

Запропонована трирівнева ієрархічна структура потенціалу розвитку ПП «КРИСТАЛОН - ПЛЮС» дозволяє:

- Чітко визначати цілі підприємства з урахуванням їх пріоритетності;
- Розробляти систему показників для оцінки матеріального, енергетичного та інформаційного потенціалу з метою створення єдиної методології оцінки рівня розвитку;
- Визначати рівень взаємодії та пріоритетність стратегічного й корпоративного управління як підприємством загалом, так і окремими фінансовими та кадровими ресурсами для підвищення ефективності функціонування;
- Аналізувати та оцінювати внутрішньорівневу та міжрівневу взаємодію потенціалів для визначення ступеня їх узгодженості та збалансованості.

Трирівневий концептуальний підхід до формування потенціалу розвитку дозволяє за допомогою інструментів стратегічного управління комплексно оцінити процеси, що взаємопов'язані і взаємодіють між собою, визначаючи рівень розвитку підприємства.

Отже, практичне дослідження підтвердило, що раціональне використання наявних ресурсів, оптимізація витрат та впровадження інноваційних технологій дозволяє суттєво підвищити ефективність сільськогосподарського виробництва. Зокрема, доцільним є впровадження системи ресурсозбереження, автоматизованих систем обліку та контролю, а також підвищення кваліфікації персоналу.

Розроблені у процесі дослідження рекомендації можуть бути використані як практичними фахівцями, так і керівниками аграрних підприємств для вдосконалення системи управління ресурсами, що сприятиме підвищенню економічної результативності діяльності підприємства та його адаптації до сучасних умов господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Володькіна М. В. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. К. : Знання-Прес, 2002. 320 с.
2. Грабенко Д. А. Управління ресурсним потенціалом аграрного підприємства : моногр. Дніпро : ДДАЕУ, 2023. 256 с.
3. Кірюшкін О. В. Механізм управління ресурсним потенціалом підприємства : моногр. Житомир : Житомирська політехніка, 2023. 198 с.
4. Печка О. В. Оптимізація використання ресурсного потенціалу аграрними підприємствами : моногр. Одеса : ОНТУ, 2024. 212 с.
5. Сарай Н. І. Економічна діагностика : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 276 с.
6. Степаненко С. В. Ресурсний потенціал аграрних підприємств: елементи та особливості їх поєднання в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2022. № 5. С. 15–25.
7. Степаненко С. В. Інституційні аспекти реалізації концептів сталого розвитку в функціонуванні суб'єктів агробізнесу. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. Т. 7, № 2. С. 40–50.
8. Биба В. Моделі стратегічного управління в аграрному секторі. Економічний аналіз. 2024. № 1. С. 31–42.
9. Краснорутський О., Маренич Т., Присова Г. Співвідношення економічних категорій «потенціал підприємства», «ресурсний потенціал», «виробничий потенціал» та «економічний потенціал». *Marketynh i menedzhment innovatsii*. 2024. Вип. 3. С. 56–67.
10. Пономарьова М. С., Єфремова Н. О., Нагорнюк О. П. Інструменти маркетингу в умовах зростання конкурентних переваг агробізнесу. Вісник ХНАУ. 2024. Вип. 11. С. 82–94.
11. Мельник І. В. Управління ресурсами в аграрних підприємствах. Економіка АПК. 2019. № 4. С. 38–44.

12. Назаренко О. І. Ефективність використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств. Агросвіт. 2020. № 10. С. 14–21.
13. Панченко Ю. О. Соціально-економічний розвиток сільськогосподарських підприємств. Харків : ХНУ, 2021. 150 с.
14. Ковальчук В. П. Стратегії управління ресурсним потенціалом. Вісник КНУ. 2018. Вип. 5. С. 44–52.
15. Олійник Т. В. Методи підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Науковий вісник УжНУ. 2023. Вип. 2. С. 66–75.
16. Романенко Н. В. Система управління ресурсами підприємства. Київ : КНЕУ, 2019. 234 с.
17. Савченко С. В. Цикл управління ресурсним потенціалом. Вісник Львівської політехніки. 2021. № 985. С. 99–106.
18. Ткаченко Л. В. Економічні механізми оптимізації ресурсів в агропромисловому комплексі. Агропромисловий комплекс України. 2020. № 6. С. 22–30.
19. Черненко М. В. Роль організаційної культури в управлінні аграрним підприємством. Управління проектами. 2019. № 3. С. 45–52.
20. Шевченко О. А. Інноваційні підходи до управління ресурсним потенціалом. Економіка і держава. 2022. № 1. С. 35–41.
21. Яковенко А. М. Економічна ефективність в агробізнесі. Харків : ХНЕУ, 2021. 180 с.
22. Бондаренко В. П. Управління ресурсами в умовах цифровізації аграрного сектору. Аграрна наука. 2023. № 8. С. 50–59.
23. Василенко Н. І. Соціально-економічні аспекти розвитку сільських територій. Київ : НААН, 2020. 196 с.
24. Гончаренко С. С. Стратегії розвитку аграрних підприємств. Вісник аграрної науки. 2019. № 7. С. 10–18.
25. Дзюбенко В. О. Оптимізація посівних площ в аграрних підприємствах. Агробізнес сьогодні. 2022. № 4. С. 27–34.

26. Калюжна Л. О. Аналіз ефективності використання ресурсів у сільському господарстві. Економіка та держава. 2021. № 6. С. 38–44.
27. Білик О. Ю. Організаційно-економічні засади розвитку аграрного сектора України. Наукові праці НУБіП. 2019. Вип. 2. С. 19–27.
28. Міщенко В. С. Фінансово-економічний механізм розвитку аграрного підприємства. Фінанси України. 2020. № 3. С. 73–81.
29. Горбунова Т. В. Концепція сталого розвитку в аграрному виробництві. Науковий вісник ПДАА. 2023. № 4. С. 56–63.
30. Зінченко Ю. С. Ефективне використання землересурсного потенціалу в аграрному секторі. Землевпорядкування. 2022. № 1. С. 18–25.
31. Бойко Л. О. Формування та реалізація економічної стратегії сільськогосподарських підприємств. АгроСвіт. 2018. № 11. С. 44–50.
32. Іщенко В. Г. Сучасні виклики управління ресурсами підприємства. Бізнес Інформ. 2021. № 5. С. 33–39.
33. Капітонова О. І. Економічна ефективність виробництва продукції рослинництва. Вісник аграрної економіки. 2023. № 2. С. 61–68.
34. Мельничук В. П. Економічна діагностика підприємств аграрного сектору. Економіка та суспільство. 2022. № 38. С. 102–108.
35. Прокопенко О. І. Управління персоналом на аграрних підприємствах: виклики та перспективи. Менеджмент і підприємництво. 2020. № 1. С. 21–29.
36. Терещенко О. О. Інформаційні технології в управлінні агробізнесом. Інформаційне суспільство. 2021. № 4. С. 14–20.