МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»

«____» _____ 20___ р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент

_____ **Наталія ВЕРНЮК**

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА БАКАЛАВРА

«УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ФГ «АФ «БАЗИС» УМАНСЬКОГО РАЙОНУ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ»

Виконала: студентка IV курсу, 41-м групи

спеціальності 073 «Менеджмент»

БУРЛАКОВА Мирослава Сергіївна

Керівник: к.е.н., доцент

МОВЧАНЮК Анастасія Валентинівна

Умань – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП……

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА…….

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ФГ «АФ «БАЗИС» УМАНСЬКОГО РАЙОНУ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ……..

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ФГ «АФ «БАЗИС» УМАНСЬКОГО РАЙОНУ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ……...……

ВИСНОВКИ…….

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….....

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах економічного розвитку ефективність діяльності підприємств значною мірою визначається рівнем забезпеченості ресурсами та оптимальністю їх використання. Для аграрного сектору управління ресурсним потенціалом має особливе значення, адже його функціонування залежить від природно-кліматичних умов, сезонності виробництва, нестійкості ринкової кон'юнктури та впливу зовнішніх економічних чинників. За таких обставин ефективне формування, раціональне використання та оновлення ресурсного потенціалу стає необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності і сталого розвитку сільськогосподарських підприємств.

Ресурсний потенціал підприємства включає комплекс земельних, трудових, матеріально-технічних, фінансових та інформаційних ресурсів, які забезпечують його виробничо-господарську діяльність. Ефективне управління цими ресурсами сприяє зростанню продуктивності виробництва, зниженню витрат, поліпшенню фінансових результатів і гарантує стабільне функціонування підприємства в довгостроковій перспективі. Ця проблема стає ще актуальнішою в умовах сучасної економічної нестабільності, зростання вартості матеріально-технічних ресурсів, обмеженості фінансових можливостей і необхідності впровадження інноваційних технологій у сільське господарство.

Фермерське господарство «АФ «Базис» Уманського району Черкаської області здійснює діяльність у сфері сільськогосподарського виробництва та функціонує в умовах постійних змін ринкового середовища. Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня забезпеченості ресурсами, якості управлінських рішень та ефективності використання наявного ресурсного потенціалу. У зв’язку з цим виникає необхідність комплексного дослідження стану ресурсного потенціалу підприємства, оцінки ефективності його використання та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління ресурсами.

Актуальність теми дипломної роботи полягає у необхідності дослідження теоретичних і практичних аспектів управління ресурсним потенціалом сільськогосподарського підприємства, визначення проблем і резервів підвищення ефективності використання ресурсів, а також розроблення заходів щодо вдосконалення управління ресурсним потенціалом ФГ «АФ «Базис» Уманського району Черкаської області.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних засад і практичних аспектів управління ресурсним потенціалом підприємства та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення системи управління ресурсним потенціалом ФГ «АФ «Базис» Уманського району Черкаської області.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- дослідити теоретичні основи управління ресурсним потенціалом підприємства;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику ФГ «АФ «Базис» та оцінити ефективність використання земельних, трудових, матеріально-технічних і фінансових ресурсів підприємства;
- визначити проблеми та резерви підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу;
- обґрунтувати напрями удосконалення системи управління ресурсним потенціалом підприємства.

Об’єктом дослідження є процес управління ресурсним потенціалом сільськогосподарського підприємства в сучасних умовах господарювання.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів управління ресурсним потенціалом ФГ «АФ «Базис» Уманського району Черкаської області та напрями його вдосконалення.

Методи дослідження. У процесі виконання дипломної роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема методи аналізу і синтезу, порівняння, узагальнення, системного підходу, економіко-статистичний метод, метод економічного аналізу, графічний метод та інші. Теоретичною та інформаційною базою дослідження стали наукові праці

вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні матеріали, фінансова звітність і внутрішня документація ФГ «АФ «Базис».

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ФГ «АФ «Базис», оптимізації використання ресурсів підприємства, покращення фінансових результатів діяльності та зміцнення конкурентних позицій підприємства в аграрному секторі.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах господарювання ефективність функціонування підприємства значною мірою визначається рівнем забезпеченості ресурсами та здатністю керівництва здійснювати їх раціональне використання. В умовах посилення конкуренції, нестабільності економічного середовища, зростання вартості матеріально-технічних ресурсів і необхідності впровадження інновацій особливого значення набуває проблема формування та ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства. Для підприємств аграрного сектору дана проблема є особливо актуальною, оскільки результати їх діяльності багато в чому залежать від природно-кліматичних умов, якості земельних ресурсів, забезпеченості технікою, фінансовими ресурсами та трудовим потенціалом.

Ресурсний потенціал є однією з базових економічних категорій, яка характеризує можливості підприємства щодо здійснення виробничо-господарської діяльності та досягнення стратегічних цілей розвитку. В економічній літературі відсутній єдиний підхід до трактування поняття «ресурсний потенціал», що пояснюється багатогранністю даної категорії та різними підходами науковців до визначення її сутності.

Поняття «потенціал» походить від латинського слова «potential», що означає «приховані можливості», «сила» або «здатність до дії». У широкому економічному розумінні потенціал характеризує сукупність можливостей, ресурсів та резервів, які можуть бути використані для досягнення певного результату. Відповідно ресурсний потенціал підприємства відображає не лише наявність ресурсів, а й здатність підприємства ефективно використовувати їх у процесі виробничої діяльності. Важливою складовою ресурсного потенціалу є рівень організації управління та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Ефективне використання ресурсного потенціалу

сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, забезпечує стабільність його функціонування та створює умови для подальшого розвитку.

Значний внесок у дослідження сутності ресурсного потенціалу та питань пов'язаних з його ефективним використанням зробили вітчизняні та зарубіжні науковці, серед яких: О. Амосов, І. Балабанов, В. Андрійчук, Л. Безугла, О. Бородіна, І. Бланк, В. Геєць, М. Кропивко, П. Саблук та інші. Дослідження наукових підходів дозволяє більш глибше розкрити економічний зміст даної категорії.

Так, П. Т. Саблук розглядає ресурсний потенціал як сукупність природних, матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, що використовуються підприємством у процесі виробництва та забезпечують отримання певного економічного результату. У своїх дослідженнях учений акцентує увагу на взаємозв'язку між окремими видами ресурсів та необхідності їх комплексного використання для забезпечення ефективного функціонування аграрних підприємств.

В. Г. Андрійчук визначає ресурсний потенціал як сукупність ресурсів підприємства та можливостей їх ефективного використання з метою забезпечення сталого розвитку виробництва. Науковець підкреслює, що рівень ресурсного потенціалу безпосередньо впливає на обсяги виробництва продукції, продуктивність праці та фінансові результати діяльності підприємства.

І. О. Бланк трактує ресурсний потенціал підприємства як систему ресурсів і компетенцій, які забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства та формування його конкурентних переваг. У даному підході особлива увага приділяється не лише наявності ресурсів, а й ефективності управління ними.

На думку О. М. Бородіної, ресурсний потенціал необхідно розглядати як інтегровану систему економічних ресурсів, що формуються під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів і визначають можливості підприємства щодо здійснення виробничої діяльності. У даному визначенні акцентується увага на системному характері ресурсного потенціалу та його динамічності.

Узагальнення наукових підходів до трактування поняття «ресурсний потенціал» наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення сутності ресурсного потенціалу підприємства

Автор	Сутність визначення
П. Т. Саблук	Ресурсний потенціал – це сукупність природних, матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, що забезпечують виробничу діяльність підприємства
В. Г. Андрійчук	Ресурсний потенціал визначається як поєднання ресурсів та можливостей їх ефективного використання
І. О. Бланк	Ресурсний потенціал є системою ресурсів і управлінських можливостей підприємства для досягнення стратегічних цілей
О. М. Бородіна	Ресурсний потенціал – це інтегрована система економічних ресурсів підприємства
І. Балабанов	Ресурсний потенціал характеризує сукупність ресурсів, необхідних для здійснення господарської діяльності
В. Геєць	Ресурсний потенціал визначає можливості підприємства щодо економічного розвитку та забезпечення конкурентоспроможності

Представлені підходи дозволяють зробити висновок, що більшість науковців розглядають ресурсний потенціал як комплексну систему взаємопов’язаних ресурсів, які формують основу діяльності підприємства. Водночас сучасні підходи акцентують увагу не лише на кількісних параметрах ресурсів, а й на ефективності їх використання та здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Економічна сутність ресурсного потенціалу проявляється через його функції, основними серед яких є: виробнича, забезпечувальна, стратегічна, конкурентна, інноваційна, відтворювальна, що зображено на рисунку 1.1.

Виробнича функція полягає у забезпеченні процесу виробництва необхідними ресурсами. Забезпечувальна функція пов’язана зі створенням умов для безперебійного функціонування підприємства. Стратегічна функція визначає роль ресурсного потенціалу у забезпеченні довгострокового розвитку підприємства. Конкурентна функція проявляється через формування

конкурентних переваг за рахунок ефективного використання ресурсів. Інноваційна функція забезпечує можливість впровадження нових технологій та сучасних методів управління. Відтворювальна функція передбачає оновлення та відновлення ресурсної бази підприємства.



Рис. 1.1. Функції ресурсного потенціалу підприємства

Важливою особливістю ресурсного потенціалу є його системний характер. Усі складові потенціалу підприємства взаємопов'язані між собою та функціонують як єдина система. Ефективність використання одного виду ресурсів значною мірою залежить від рівня забезпеченості іншими ресурсами. Наприклад, сучасна техніка не забезпечить високої продуктивності без наявності кваліфікованих працівників, а недостатність фінансових ресурсів може обмежувати можливості оновлення матеріально-технічної бази.

Для аграрних підприємств характерною особливістю є визначальна роль земельних ресурсів у структурі ресурсного потенціалу. Земля виступає основним засобом виробництва у сільському господарстві, тому рівень забезпеченості

земельними угіддями, їх родючість та ефективність використання безпосередньо впливають на результати діяльності підприємства. Водночас важливу роль відіграють трудові ресурси, технічне забезпечення, фінансові можливості та рівень застосування інноваційних технологій. Основні складові ресурсного потенціалу підприємства наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Складові ресурсного потенціалу підприємства

Складова	Економічна характеристика
Земельні ресурси	Сукупність земельних угідь, їх площа, якість та рівень використання
Трудові ресурси	Кадровий склад підприємства, професійний рівень працівників, продуктивність праці
Матеріально-технічні ресурси	Основні засоби, сільськогосподарська техніка, обладнання, виробничі запаси
Фінансові ресурси	Власні та залучені кошти, фінансова стійкість і платоспроможність
Інформаційні ресурси	Інформаційне забезпечення управління та використання сучасних технологій
Інноваційні ресурси	Нові технології, наукові розробки, сучасні методи організації виробництва

Слід зазначити, що ресурсний потенціал підприємства формується під впливом численних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. До зовнішніх факторів належать економічна ситуація в державі, державна аграрна політика, рівень інфляції, розвиток ринку матеріально-технічних ресурсів, доступність кредитування, податкова система та природно-кліматичні умови. Внутрішні фактори включають систему управління підприємством, рівень організації виробництва, ефективність використання ресурсів, фінансовий стан та кадровий потенціал.

У сучасних умовах ефективне управління ресурсним потенціалом передбачає не лише забезпечення підприємства необхідними ресурсами, а й їх раціональне використання. Це вимагає впровадження сучасних методів управління, оптимізації виробничих процесів, використання інноваційних технологій та підвищення ефективності управлінських рішень.

Загалом ресурсний потенціал підприємства є складною економічною категорією, що характеризує сукупність наявних ресурсів і можливостей їх раціонального та ефективного використання у процесі господарської діяльності. В умовах ринкової економіки саме ресурсний потенціал формує основу виробничої діяльності підприємства та визначає його здатність забезпечувати стабільний розвиток, підвищувати конкурентоспроможність і досягати високих фінансово-економічних результатів.

Для аграрних підприємств питання формування та ефективного використання ресурсного потенціалу має особливе значення, що зумовлено специфікою сільськогосподарського виробництва, зокрема його високою матеріаломісткістю, сезонним характером діяльності, залежністю від природно-кліматичних умов і значною потребою у виробничих ресурсах. У зв'язку з цим ефективність функціонування аграрного підприємства значною мірою визначається рівнем забезпеченості ресурсами, їх якісним станом, структурою та результативністю використання. Відповідно, ефективне формування й використання ресурсного потенціалу виступає важливою передумовою забезпечення стійкого розвитку аграрних підприємств та підвищення ефективності їх діяльності.

У науковій літературі ресурсний потенціал аграрного підприємства розглядається як комплекс взаємопов'язаних ресурсів, які забезпечують здійснення виробничо-господарської діяльності. Складові ресурсного потенціалу формують єдину систему, у межах якої ефективність використання одного виду ресурсів значною мірою залежить від рівня забезпеченості іншими видами ресурсів.

На думку В. Г. Андрійчука, ресурсний потенціал аграрного підприємства є основою його економічної стійкості та виробничої ефективності, а оптимальне поєднання ресурсів забезпечує досягнення високих результатів господарської діяльності. П. Т. Саблук зазначав, що в аграрному виробництві ключову роль відіграють земельні ресурси, оскільки саме земля є головним засобом виробництва та визначає можливості розвитку підприємства.

Склад ресурсного потенціалу аграрного підприємства є досить широким і включає сукупність матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних та інноваційних ресурсів. Основні складові ресурсного потенціалу аграрного підприємства наведено на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Складові ресурсного потенціалу аграрного підприємства

Провідне місце у структурі ресурсного потенціалу аграрного підприємства займають земельні ресурси. Земля є основним засобом виробництва у сільському господарстві, оскільки саме вона забезпечує можливість вирощування сільськогосподарських культур та отримання продукції. На відміну від інших ресурсів, земля має обмежений характер та не може бути замінена іншими засобами виробництва.

Ефективність використання земельних ресурсів залежить від: площі сільськогосподарських угідь; структури посівних площ; родючості ґрунтів; рівня агротехнічних заходів; застосування сучасних технологій обробітку землі; рівня меліорації та удобрення ґрунтів.

Важливою складовою ресурсного потенціалу є трудові ресурси, які забезпечують функціонування виробничого процесу та реалізацію управлінських рішень. У сучасних умовах ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня професійної підготовки працівників, їх кваліфікації, досвіду та продуктивності праці.

Для аграрного сектору характерними є проблеми сезонності зайнятості, дефіциту кваліфікованих кадрів та міграції сільського населення. Це обумовлює необхідність удосконалення кадрової політики підприємств та підвищення рівня мотивації працівників.

Не менш важливе місце у структурі ресурсного потенціалу займають матеріально-технічні ресурси, які забезпечують механізацію та автоматизацію виробничих процесів. До їх складу належать основні засоби, техніка, обладнання, транспортні засоби, виробничі запаси, паливо, насіння, добрива та засоби захисту рослин.

Рівень матеріально-технічного забезпечення безпосередньо впливає на: продуктивність праці; собівартість продукції; рівень механізації виробництва; ефективність використання земельних ресурсів; обсяги виробництва продукції.

Необхідною умовою ефективного функціонування підприємства є наявність достатнього обсягу фінансових ресурсів. Саме фінансові ресурси забезпечують можливість придбання матеріально-технічних засобів, фінансування поточної діяльності, виплати заробітної плати та реалізації інвестиційних проєктів.

Основними джерелами формування фінансових ресурсів є: власний капітал, прибуток підприємства, амортизаційні відрахування, банківські кредити, інвестиції, державна підтримка.

У сучасних умовах важливе значення мають інформаційні та інноваційні ресурси. Використання цифрових технологій, автоматизованих систем управління, GPS-навігації, сучасних агротехнологій та інноваційних рішень сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів і забезпечує конкурентні переваги підприємства.

Таким чином, усі складові ресурсного потенціалу підприємства перебувають у тісному взаємозв'язку та комплексно впливають на результати господарської діяльності аграрного підприємства. Раціональне формування й ефективне використання земельних, трудових, матеріально-технічних, фінансових та інформаційно-інноваційних ресурсів забезпечують підвищення конкурентоспроможності підприємства та створюють передумови для його стабільного розвитку. У зв'язку з цим важливого значення набуває оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства.

У науковій літературі оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом розглядається як комплексний процес визначення результативності використання ресурсів підприємства та рівня досягнення поставлених цілей. На думку І. О. Бланка, оцінка ресурсного потенціалу повинна базуватися на системному підході та враховувати взаємозв'язок між окремими видами ресурсів. В. Г. Андрійчук зазначає, що ефективність використання ресурсного потенціалу визначається співвідношенням між отриманими результатами діяльності та витратами ресурсів на їх досягнення.

У сучасній економічній практиці не існує єдиного універсального підходу до оцінки ефективності управління ресурсним потенціалом. Це пояснюється складністю структури ресурсного потенціалу, різноманітністю його складових та специфікою діяльності підприємств різних галузей. Водночас більшість науковців сходяться на думці, що оцінка ефективності повинна здійснюватися на основі комплексного аналізу всіх видів ресурсів підприємства.

Методичні підходи до оцінки ефективності управління ресурсним потенціалом наведено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Основні методичні підходи до оцінки ефективності управління ресурсним потенціалом

Методичний підхід	Характеристика підходу	Основні показники оцінки	Переваги	Недоліки
Ресурсний	Оцінка здійснюється за рівнем забезпеченості підприємства ресурсами	Фондозабезпеченість, землезабезпеченість, забезпеченість трудовими ресурсами	Простота розрахунків, доступність інформації	Не враховує результативність використання ресурсів
Витратний	Базується на визначенні витрат ресурсів на виробництво продукції	Собівартість продукції, матеріаломісткість, трудомісткість	Дає можливість оцінити економію ресурсів	Не враховує якісні показники
Результативний	Передбачає оцінку кінцевих результатів діяльності підприємства	Прибуток, рентабельність, продуктивність праці	Орієнтований на кінцевий результат	Не відображає структуру ресурсів
Комплексний	Поєднує оцінку забезпеченості ресурсами та результатів їх використання	Система інтегральних показників	Найбільш повно характеризує ефективність управління	Складність розрахунків
Системний	Розглядає ресурсний потенціал як єдину систему взаємопов’язаних елементів	Сукупність кількісних та якісних показників	Дає комплексну характеристику діяльності	Потребує значного обсягу інформації
Стратегічний	Оцінює можливості ресурсного потенціалу щодо забезпечення розвитку підприємства	Інвестиційна активність, інноваційність, конкурентоспроможність	Враховує перспективи розвитку	Складність прогнозування

Представлені методичні підходи дозволяють оцінити ресурсний потенціал підприємства з різних позицій. У сучасних умовах найбільш доцільним є використання комплексного підходу, який передбачає поєднання кількісних та якісних показників оцінки.

У сучасних умовах господарювання все більшого значення набуває інтегральна оцінка ресурсного потенціалу підприємства. Вона передбачає об’єднання окремих показників у єдину систему та визначення загального рівня ефективності управління ресурсами.

Комплексна оцінка ресурсного потенціалу дозволяє:

- визначити рівень забезпеченості підприємства ресурсами;
- оцінити ефективність використання окремих видів ресурсів;
- виявити проблемні аспекти у діяльності підприємства;
- визначити резерви підвищення ефективності виробництва;
- обґрунтувати напрями вдосконалення системи управління ресурсами.

Водночас процес оцінки ефективності управління ресурсним потенціалом має певні труднощі, пов’язані зі складністю структури ресурсного потенціалу, необхідністю використання великої кількості показників та впливом зовнішніх факторів на результати діяльності підприємства.

Основні проблеми оцінки ефективності ресурсного потенціалу наведено на рисунку 1.3.



Рис. 1.3. Основні проблеми оцінки ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства

Таким чином, оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом є важливим елементом системи управління підприємством та передбачає комплексний аналіз усіх видів ресурсів. Для аграрних підприємств особливого значення набуває використання системного та комплексного підходів до оцінки, які дозволяють враховувати специфіку сільськогосподарського виробництва та взаємозв'язок між окремими складовими ресурсного потенціалу. Результати оцінки є основою для прийняття ефективних управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності використання ресурсів та забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Формування ресурсного потенціалу аграрного підприємства здійснюється під впливом різних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Основні фактори наведено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Фактори впливу на формування ресурсного потенціалу аграрного підприємства

Зовнішні фактори	Характеристика впливу	Внутрішні фактори	Характеристика впливу
Державна аграрна політика	Визначає умови функціонування аграрного сектору	Система управління	Впливає на ефективність використання ресурсів
Рівень інфляції	Впливає на вартість ресурсів та фінансову стабільність	Організація виробництва	Формує рівень продуктивності та витрат
Природно-кліматичні умови	Визначають можливості ведення сільського господарства	Кваліфікація працівників	Впливає на ефективність трудових ресурсів
Доступність кредитування	Визначає можливості залучення фінансових ресурсів	Технічний рівень виробництва	Формує рівень механізації виробництва
Податкова система	Впливає на фінансові результати діяльності	Фінансовий стан підприємства	Визначає інвестиційні можливості
Кон'юнктура аграрного ринку	Визначає рівень цін та попиту на продукцію	Інноваційна активність	Забезпечує розвиток підприємства

Отже, ресурсний потенціал підприємства є важливою складовою забезпечення ефективного функціонування та стабільного розвитку суб'єкта господарювання. Його сутність полягає у сукупності взаємопов'язаних ресурсів і можливостей їх раціонального використання у процесі виробничо-господарської діяльності. У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності аграрних підприємств значною мірою залежить від рівня забезпеченості земельними, трудовими, матеріально-технічними, фінансовими, інформаційними та інноваційними ресурсами, а також від якості управління ними. Раціональне поєднання складових ресурсного потенціалу створює передумови для підвищення продуктивності виробництва, зниження витрат та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Для аграрних підприємств управління ресурсним потенціалом має особливе значення через специфіку сільськогосподарського виробництва, сезонність виробничих процесів, залежність від природно-кліматичних умов та високий рівень виробничих ризиків. Ефективне управління ресурсами передбачає комплексний підхід до їх формування, використання та відтворення, що забезпечує стабільність господарської діяльності та фінансову стійкість підприємства. Важливу роль у підвищенні ефективності використання ресурсного потенціалу відіграють сучасні методи управління, впровадження інноваційних технологій, цифровізація виробничих процесів та оновлення матеріально-технічної бази.

Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом ґрунтується на системі економічних показників, які характеризують рівень забезпеченості підприємства ресурсами та результативність їх використання. Застосування комплексного підходу до оцінки ресурсного потенціалу дозволяє визначати проблемні аспекти діяльності підприємства, виявляти резерви підвищення ефективності виробництва та формувати обґрунтовані напрями вдосконалення системи управління.

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ФГ «АФ «БАЗИС» УМАНСЬКОГО РАЙОНУ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Ефективність функціонування сільськогосподарського підприємства значною мірою визначається рівнем забезпеченості ресурсами та результативністю їх використання. У сучасних умовах господарювання, що характеризуються нестабільністю економічного середовища, інфляційними процесами, високою вартістю матеріально-технічних ресурсів та посиленням конкуренції на аграрному ринку, особливого значення набуває ефективне управління ресурсним потенціалом підприємства.

Об’єктом дослідження є фермерське господарство «Агрофірма «Базис» Уманського району Черкаської області (на далі ФГ «АФ «Базис»), яке було створене в березні 2000 року в результаті реорганізації колективного сільськогосподарського підприємства «Нива» с. Кочубіївка Уманського району.

Підприємство функціонує в організаційно-правовій формі фермерського господарства. Управління діяльністю здійснюється відповідно до чинного законодавства України та внутрішньої організаційної структури господарства. Організаційна структура управління підприємством є лінійно-функціональною, що забезпечує розподіл управлінських функцій між керівництвом, виробничими підрозділами та службами забезпечення. Засновниками ФГ «АФ «Базис» є сім’я Осадчих. З часу заснування та протягом двадцяти п’яти років голову фермерського господарства був Володимир Осадчий, Заслужений працівник сільського господарства України, керівник сільськогосподарських підприємств в с. Кочубіївка з 1984 року. Маючи вагомий професійний досвіт Володимир Осадчий наразі здійснює виконавчі функції – виконавчий директор ФГ «АФ «Базис», а головою господарства з 2025 року є донька – Галина Берташєнє .

ФГ «АФ «Базис» успішно розвиває галузі рослинництва і тваринництва. Основними напрямами виробничої діяльності є вирощування зернових та

технічних культур, а також виробництво продукції тваринництва (скотарство, свинарство, вівчарство). Земельний банк використовуваних господарством земельних ресурсів складає майже 3,5 тис га орних земель.

Управління ресурсним потенціалом ФГ «АФ «Базис» спрямоване на забезпечення ефективного використання земельних, матеріально-технічних, трудових та фінансових ресурсів. Основною метою управління є підвищення ефективності виробництва, забезпечення фінансової стійкості та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Як свідчать теоретичні дослідження, ресурсний потенціал підприємства являє собою сукупність усіх видів ресурсів, які використовуються у виробничому процесі та забезпечують досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства. Важливою особливістю ресурсного потенціалу є взаємозв'язок та взаємодоповнюваність його складових, оскільки ефективність використання одного виду ресурсів залежить від рівня забезпеченості іншими ресурсами.

Ефективність функціонування аграрного підприємства значною мірою залежить від рівня забезпеченості ресурсами, результативності їх використання та здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. В умовах воєнного стану, нестабільності ринку сільськогосподарської продукції, зростання цін на матеріально-технічні ресурси та ускладнення логістичних процесів особливого значення набуває оцінка основних показників господарської діяльності підприємства. Саме аналіз динаміки економічних показників дозволяє визначити тенденції розвитку господарства, рівень його фінансової стійкості та ефективність використання ресурсного потенціалу.

Для формування об'єктивної оцінки діяльності ФГ «АФ «Базис» доцільно проаналізувати основні результати господарювання підприємства за 2023–2025 роки. Аналіз охоплює показники доходу від реалізації продукції, вартості активів, основних засобів, власного капіталу, чисельності працівників та запасів. Саме ці показники найбільш повно характеризують масштаби діяльності підприємства, рівень забезпеченості ресурсами та ефективність їх використання.

Дослідження змін фінансових результатів, обсягів виробництва, забезпеченості ресурсами та трудового потенціалу дає можливість визначити тенденції розвитку господарства, рівень ефективності його діяльності та перспективи подальшого функціонування. Основні показники діяльності ФГ «АФ «Базис» у 2023–2025 рр. наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності ФГ «АФ «Базис» у 2023–2025 рр.

№ п/п	Показники	од. вим.	2023 р	2024 р	2025 р	+,- 2025р / 2023р	(%) 2025р / 2023р
1	Дохід від виробничої діяльності	тис грн	175250	254178	269466	94216	153,8
2	Чистий прибуток	тис грн	13648	22200	24597	10949	180,2
3	Виробництво валової сільськогосподарської продукції (за показником собівартості вирощеної продукції)	тис грн	90188	108585	144937	54749	160,7
4	Площа сільськогосподарських угідь	га	3256	3319	3463	207	106,4
5	Чисельність працюючих	осіб	156	149	147	-9	94,2
6	Середня заробітна плата	грн	15716	18136	21361	5645	135,9
7	Вартість активів	тис грн	184617	181185	210269	25652	113,9
8	Власний капітал	тис грн	120993	142144	165372	44379	136,7
9	Основні засоби (залишкова вартість)	тис грн	20954	25083	37720	16766	180,0
10	Запаси, тис. грн	тис грн	139338	124446	139771	433	100,3

Дані таблиці 2.1 свідчать про позитивну тенденцію розвитку ФГ «АФ «Базис» протягом досліджуваного періоду 2023-2025 років. Так, дохід від виробничої діяльності у 2025 р. становив 269466 тис. грн, що на 94216 тис.

грн або на 53,8 % більше порівняно з 2023 р. Зростання доходу є результатом підвищення обсягів виробництва та реалізації продукції, а також більш ефективного використання виробничих ресурсів. Чистий прибуток господарства зріс з 13648 тис. грн у 2023 р. до 24597 тис. грн у 2025 р., тобто на 10949 тис. грн або на 80,2 %. Така динаміка свідчить про покращення фінансових результатів діяльності підприємства та підвищення рівня його рентабельності.

Важливим показником розвитку сільськогосподарського підприємства є обсяг виробництва валової продукції. У ФГ «АФ «Базис» цей показник у 2025р. досяг 144937 тис. грн, що перевищує рівень 2023 р. на 54749 тис. грн або на 60,7 %. Зростання виробництва супроводжувалося також розширенням площі сільськогосподарських угідь з 3256 га до 3463 га, тобто на 207 га або на 6,4 %. Це свідчить про поступове нарощування земельного потенціалу підприємства. Враховуючи, що земельний банк використовуваної землі формується за рахунок орендованих земельних ділянок (земельних паїв), то збільшення площ сільськогосподарських угідь говорись про довіру власників землі до господарства та прийнятні запропоновані умови договору оренди землі (орендна плата, термін оренди).

Аналіз чисельності працюючих за досліджуваний період показує скорочення працівників на 9 осіб, кількість яких у 2025 р. становила 147 осіб проти 156 осіб зайнятих у виробництві в 2023 р. Зменшення чисельності персоналу при одночасному збільшенні обсягів виробництва може свідчити про підвищення продуктивності праці та впровадження більш сучасних технологій виробництва.

Позитивною тенденцією є також зростання середньої заробітної плати працівників господарства. У 2025 р. її рівень становив 21361 грн, що на 5645 грн або на 35,9 % більше порівняно з 2023 р. Ріст заробітної плати сприяє підвищенню матеріальної зацікавленості працівників та покращенню соціального забезпечення персоналу. Аналіз показників ресурсного потенціалу свідчить про зміцнення майнового стану підприємства. Зокрема, вартість активів у 2025 р. зросла до 210269 тис. грн, що на 13,9 % більше рівня 2023 р., а власний

капітал збільшився на 44379 тис. грн або на 36,7 %. Особливо суттєвим є зростання залишкової вартості основних засобів — на 16766 тис. грн або на 80,0 %, що характеризує активізацію інвестиційної діяльності та оновлення матеріально-технічної бази господарства.

Водночас обсяг запасів упродовж досліджуваного періоду залишався майже незмінним і у 2025 р. становив 139771 тис. грн, що лише на 0,3 % перевищує рівень 2023 р. Така стабільність може свідчити про раціональну політику управління оборотними активами та оптимізацію виробничих запасів. Загалом результати аналізу таблиці 2.1 дають підстави стверджувати, що ФГ «АФ «Базис» у 2023–2025 рр. характеризувалося стабільним економічним розвитком, зміцненням ресурсного потенціалу та підвищенням ефективності господарської діяльності.

Динаміку структури товарної продукції ФГ «АФ «Базис» за 2023–2025 рр. представлено в таблиці 2.2., що дозволяє оцінити рівень спеціалізації господарства, визначити провідні напрями виробничої діяльності та простежити зміни у структурі формування товарної продукції підприємства. Аналіз структури товарної продукції є важливим для характеристики економічної спрямованості господарства та оцінки ефективності окремих галузей виробництва.

Дані таблиці 2.2 свідчать, що провідне місце у структурі товарної продукції ФГ «АФ «Базис» займає продукція галузі рослинництва. У 2025 р. її частка становила 77,5 % загального обсягу товарної продукції, хоча порівняно з 2023 р. вона дещо скоротилася на 2,6 в.п. У вартісному вираженні обсяг продукції рослинництва зріс з 104887 тис. грн у 2023 р. до 176899 тис. грн у 2025 р., або на 68,7 %. Основу рослинницької продукції формують зернові та зернобобові культури, частка яких у 2025 р. становила 35,5 %. Найбільшу питому вагу серед них займає пшениця — 16,8 %, що свідчить про її стратегічне значення для господарства. Водночас спостерігається зменшення частки кукурудзи на зерно з 16,7 % у 2023 р. до 13,0 % у 2025 р., що може бути пов’язано зі зміною кон’юнктури ринку або оптимізацією структури посівних площ.

Таблиця 2.2

Динаміка структури товарної продукції ФГ «АФ «Базис» за 2023-2025 роки

Назва виду продукції	2023 рік		2024 рік		2025 рік	
	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%
Продукція рослинництва, всього	104887	80,1	160215	79,2	176899	77,5
Зернові та зернобобові культури	53319	40,7	80862	40,0	80982	35,5
- пшениця	24559	18,7	33199	16,4	38340	16,8
- ячмінь	2834	2,2	10054	5,0	10917	4,8
- кукурудза на зерно	21842	16,7	32057	15,8	29698	13,0
- горох	1859	1,4	5245	2,6		0,0
- інші зернові	2225	1,7	307	0,2	2027	0,9
Технічні культури	**51524**	39,3	**79258**	39,2	**95917**	42,0
- соняшник	21340	16,3	47224	23,3	33821	14,8
-ріпак	12407	9,5		0,0	13123	5,7
- соя	3550	2,7	3734	1,8	5835	2,6
- цукровий буряк	14227	10,9	28300	14,0	43138	18,9
Плодові культури	44	0,03	95	0,0		0,0
Продукція тваринництва, всього	**26101**	19,9	**42158**	20,8	**51373**	22,5
Жива маса приросту тварин від відгодівлі	6909	5,3	15507	7,7	13128	5,8
- велика рогата худоба	5428	4,1	12513	6,2	10919	4,8
- свині	1481	1,1	2994	1,5	1965	0,9
- вівці		0,0		0,0	244	0,1
Молоко	19191	14,7	26651	13,2	38219	16,7
Мед	1	0,0		0,0	26	0,01
Всього по господарству	**130988**	100,0	**202373**	100,0	**228272**	100,0

Суттєву роль у структурі товарної продукції відіграють технічні культури, частка яких у 2025 р. досягла 42,0 %, що на 2,7 в.п. більше порівняно з 2023 р. Найбільше зростання спостерігається у виробництві цукрового буряку, обсяг реалізації якого збільшився з 14227 тис. грн до 43138 тис. грн, а питома вага — з 10,9 % до 18,9 %. Така тенденція говорить про посилення спеціалізації господарства на вирощуванні високорентабельних технічних культур. Однак частка соняшнику у структурі товарної продукції у 2025 р. скоротилася до 14,8 % проти 23,3 % у 2024 р., що може бути пов’язано зі змінами врожайності або

ринкових цін. Виробництво ріпаку та сої також залишається важливою складовою рослинницької галузі, хоча їх частка є меншою.

Стосовно товарної продукції галузі тваринництва реалізовуваної упродовж досліджуваного періоду, то було відзначено демонстрацію тенденції до зростання. Так у 2025 р. її обсяг становив 51373 тис. грн, що майже вдвічі перевищує рівень 2023 р., а частка у загальній структурі товарної продукції зросла з 19,9 % до 22,5 %. Основним напрямом в галуззі тваринництва є молочне скотарство, частка якого у 2025 р. становила 16,7 %. Обсяг реалізації молока за досліджуваний період зріс на 19028 тис. грн, що свідчить про підвищення ефективності молочного виробництва та стабільний попит на продукцію. Вирощування тварин також займає важливе місце у структурі товарної продукції, хоча частка реалізації тварин в живій масі у 2025 р. дещо скоротилася порівняно з 2024 р. Загалом результати аналізу засвідчили про те, що ФГ «АФ «Базис» має чітко виражену зерново-технічну спеціалізацію з розвиненим молочним напрямом тваринництва, що забезпечує диверсифікацію виробництва та підвищення стійкості господарської діяльності.

Важливим елементом оцінки ефективності функціонування галузі рослинництва є аналіз структури виробничих витрат, оскільки саме собівартість продукції визначає рівень конкурентоспроможності та фінансових результатів господарства. Динаміка та склад витрат дають можливість встановити основні напрями використання ресурсів і виявити фактори, що впливають на зміну ефективності виробництва. Структуру виробничої собівартості продукції рослинництва ФГ «АФ «Базис» у 2023–2025 рр. наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Структура виробничої собівартості продукції галузі рослинництва ФГ «АФ «Базис» в динаміці за 2023-2025 роки

Назви статей витрат	2023 рік		2024 рік		2025 рік		2025 р до 2023р	
	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%
Виробнича собівартість продукції	66949	100,0	79092	100,0	106977	100,0	40028	159,8

Прямі матеріальні вирати	46007	68,7	53127	67,2	79178	74,0	33171	172,1
- насіння	14077	21,0	14994	19,0	20070	18,8	5993	142,6
- мінеральні добрива	23081	34,5	27806	35,2	33307	31,1	10226	144,3
- ПММ	7923	11,8	9499	12,0	24217	22,6	16294	305,7
- інші матеріальні витрати	926	1,4	828	1,0	1584	1,5	658	171,1
Оплата праці	3471	5,2	2054	2,6	2571	2,4	-900	74,1
Нарахування на соціальні заходи	764	1,1	445	0,6	558	0,5	-206	73,0
Амортизація	5130	7,7	4566	5,8	4561	4,3	-569	88,9
Оплата послуг стороннім організаціям	1914	2,9	3185	4,0	785	0,7	-1129	41,0
Інші загальновиробничі витрати	9663	14,4	15715	19,9	19324	18,1	9661	200,0

Згідно з даними таблиці 2.3, виробнича собівартість продукції рослинництва у ФГ «АФ «Базис» протягом 2023–2025 рр. мала тенденцію до суттєвого зростання. У 2025 р. її обсяг становив 106977 тис. грн, що на 40028 тис. грн або на 59,8 % більше порівняно з 2023 р. Основну частку у структурі витрат займали прямі матеріальні витрати, питома вага яких у 2025 р. досягла 74,0 %. У вартісному вираженні вони збільшилися на 33171 тис. грн або на 72,1 %, що свідчить про високу матеріаломісткість виробництва продукції рослинництва. Найбільшу частку серед матеріальних витрат займали витрати на мінеральні добрива, які у 2025 р. становили 33307 тис. грн або 31,1 % усіх витрат. Однак належить відзначити, що у вартісному еквіваленті витрати на мінеральні добрива у 2025 році зросли на 10226 тис грн у порівнянні із 2023 р., проте частка в структурі загальних витрат скоротилась на 3,4 в.п. за порівняльний період.

Особливо суттєве зростання спостерігалося за статтею витрат на паливно-мастильні матеріали. У 2025 р. вони збільшилися до 24217 тис. грн, що у 3,1 раза перевищує рівень 2023 р. Частка ПММ у структурі собівартості зросла з 11,8 % до 22,6 %, що може бути пов’язано як зі зростанням цін на енергоносії, так і з підвищенням рівня механізації виробничих процесів. Витрати на насіння також демонстрували стабільне зростання, що свідчить про прагнення господарства забезпечити високий рівень урожайності та підвищення продуктивності

рослинництва шляхом інтенсифікації виробництва – придбанням елітного насіннєвого фонду.

Аналіз інших статей витрат показує неоднозначні тенденції. Так, витрати на оплату праці у 2025 р. становили 2571 тис. грн, що на 25,9 % менше порівняно з 2023 р., а їх частка у структурі собівартості скоротилася з 5,2 % до 2,4 %. Аналогічна тенденція характерна і для нарахувань на соціальні заходи. Це може свідчити про оптимізацію чисельності працівників та підвищення рівня автоматизації виробничих процесів. Зменшилася також частка амортизаційних відрахувань та витрат на оплату послуг сторонніх організацій, що може бути наслідком більш ефективного використання власної техніки та ресурсів підприємства.

Водночас значно зросли інші загальновиробничі витрати, обсяг яких у 2025 р. досяг 19324 тис. грн, що удвічі перевищує рівень 2023 р. Їх частка у структурі витрат становила 18,1 %, що свідчить про збільшення витрат на організацію та обслуговування виробництва.

Загалом результати аналізу таблиці 2.3 засвідчили про підвищення рівня інтенсифікації виробництва у галузі рослинництва ФГ «АФ «Базис», що супроводжувалося зростанням матеріальних витрат та загальної собівартості продукції. Разом із тим структура витрат характеризується переважанням матеріальних ресурсів, що є типовим для сучасного високотехнологічного сільськогосподарського виробництва.

Оцінка структури виробничих витрат у галузі тваринництва дає можливість визначити особливості формування собівартості продукції та встановити рівень ресурсомісткості виробництва. Аналіз витрат за окремими статтями дозволяє виявити основні напрями використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів у процесі господарської діяльності. Динаміку структури виробничої собівартості продукції тваринництва ФГ «АФ «Базис» у 2023–2025 рр. наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Структура виробничої собівартості продукції галузі тваринництва ФГ «АФ «Базис» в динаміці за 2023-2025 роки

Назви статей витрат	2023 рік		2024 рік		2025 рік		2025 р до 2023р	
	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%
Виробнича собівартість продукції	23239	34,7	29493	37,3	37960	35,5	14721	163,3
Прямі матеріальні вирати	14252	21,3	19722	24,9	24775	23,2	10523	173,8
- корма	12300	18,4	16209	20,5	19862	18,6	7562	161,5
- ПММ	856	1,3	1952	2,5	2424	2,3	1568	283,2
- інші матеріальні витрати	1096	1,6	1561	2,0	2489	2,3	1393	227,1
Оплата праці	5843	8,7	6039	7,6	8079	7,6	2236	138,3
Нарахування на соціальні заходи	1283	1,9	1329	1,7	1777	1,7	494	138,5
Амортизація	489	0,7	489	0,6	489	0,5	0	100,0
Оплата послуг стороннім організаціям	94	0,1	124	0,2	243	0,2	149	258,5
Інші загальновиробничі витрати	1278	1,9	1790	2,3	2597	2,4	1319	203,2

Аналізуючи показники виробничої собівартості продукції галузі тваринництва ФГ «АФ «Базис» за 2023-2025 роки відзначаємо щорічне вартісне збільшення. Так у 2025 р. загальна сума статей виробничих витрат (собівартість) продукції тваринництва склала 37960 тис. грн, що на 14721 тис. грн або на 63,3 % більше порівняно з 2023 р. Таке зростання є наслідком підвищення цін на ресурси та посилення інтенсивності виробничих процесів. Найбільшу частку у структурі собівартості займали прямі матеріальні витрати, які у 2025 р. становили 24775 тис. грн або 23,2 % усіх витрат. Порівняно з 2023 р. вартість прямих матеріальних витрат зросла на 10523тис.грн або на 73,8 %, що свідчить про високу матеріаломісткість галузі тваринництва.

Основною складовою матеріальних витрат були витрати на корми тваринам, частка яких у структурі загальних виробничих витрат за 2025 р. становила 18,6 %. У вартісному виразі витрати на корми збільшилися з 12300тис. грн у 2023 р. до 19862 тис. грн у 2025 р., або на 61,5 %. Факторами які вплинули на збільшення вартості витрат на корми стали: зростання кількості утримуваного

в господарстві поголів'я тварин, підвищення продуктивності тварин, а також ріст вартості кормових ресурсів. Значне зростання спостерігалося також за витратами на паливно-мастильні матеріали, закупівельна вартість яких з 2023 р. до 2025 р. збільшилися майже у 2,8 рази. Крім того підвищення витрат на ПММ було пов'язане зі збільшенням транспортних та механізованих робіт у галузі тваринництва.

Витрати на оплату праці у 2025 р. становили 8079 тис. грн, що більше на 38,3 % порівняно з 2023 р. Разом із нарахуваннями на соціальні заходи вони формують вагому частку виробничих витрат, що свідчить про значну роль трудових ресурсів у тваринництві. Водночас частка цих витрат у загальній структурі собівартості залишалася відносно стабільною. Амортизаційні відрахування протягом досліджуваного періоду не змінювалися та становили 489 тис. грн, однак їх питома вага поступово скорочувалася через загальне зростання обсягу витрат. Витрати на оплату послуг сторонніх організацій та інші загальновиробничі витрати також мали тенденцію до збільшення, що свідчить про підвищення витрат на обслуговування та організацію виробничого процесу.

Загалом результати аналізу таблиці 2.4 продемонстрували посилення інтенсивності розвитку галузі тваринництва у ФГ «АФ «Базис». Структура виробничих витрат характеризується переважанням матеріальних витрат, насамперед витрат на корми, що є характерним для сучасного тваринницького виробництва. Зростання собівартості продукції супроводжується розширенням виробництва та підвищенням ефективності функціонування галузі, що позитивно впливає на фінансові результати діяльності підприємства. Також належить відзначити, що розвиток галузі тваринництва в фермерському господарстві поряд із фінансово-економічним ефектом має і соціальний аспект, адже тут створюються робочі місця, які задіяні протягом усього календарного року, тоді як в галузі рослинництва робочі місця мають сезонний характер.

Склад та структура наявних активів підприємства є важливим етапом оцінки його ресурсного потенціалу, оскільки дозволяє визначити рівень забезпеченості господарства засобами виробництва, оборотними ресурсами та

фінансовими активами. Дослідження динаміки активів ФГ «АФ «Базис» за 2023–2025 рр. дає можливість оцінити тенденції розвитку підприємства, ефективність формування майнового комплексу та зміни у структурі ресурсного забезпечення господарства. Для більш детальної характеристики активів підприємства проведено порівняльний аналіз показників, наведених у таблиці 2.5.

Відповідно до даних таблиці 2.5, загальна вартість активів ФГ «АФ «Базис» у 2025 році становила 210269 тис. грн, що на 25652 тис. грн, або на 13,9 %, більше порівняно з 2023 роком. Зростання валюти балансу свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства та підвищення рівня забезпеченості господарства ресурсами. Основним фактором такого зростання стало суттєве збільшення необоротних активів, вартість яких зросла на 17715 тис. грн, або на 84,5 %. Їх обсяг у 2025 році становив 38669 тис. грн. Значний приріст необоротних активів пояснюється передусім збільшенням вартості основних засобів на 16766 тис. грн, або на 80,0 %, що характеризує активізацію інвестиційної діяльності підприємства та оновлення матеріально-технічної бази.

Аналіз структури основних засобів показує, що первісна вартість основних засобів у 2025 році зросла до 128369 тис. грн, що на 29323 тис. грн, або на 29,6 %, більше порівняно з 2023 роком. Одночасно сума зносу основних засобів також збільшилася на 12556 тис. грн, або на 16,1 %, і становила 90649 тис. грн. Це свідчить про наявність процесу оновлення основних фондів при одночасному збереженні значної частки зношених активів. Крім того, у 2025 році на підприємстві були наявні незавершені капітальні інвестиції у сумі 949 тис. грн, що характеризує подальше здійснення інвестиційних процесів та розвиток виробничої інфраструктури господарства.

Оборотні активи ФГ «АФ «Базис» упродовж досліджуваного періоду зросли на 7937 тис. грн, або на 4,8 %, та у 2025 році становили 171600 тис. грн. У структурі оборотних активів відбулися суттєві зміни. Так, загальна сума запасів збільшилася незначно — на 433 тис. грн, або на 0,3 %, проте всередині їх структури спостерігаються істотні перерозподіли. Виробничі запаси скоротилися на 37805 тис. грн, або на 32,9 %, тоді як обсяг незавершеного виробництва зріс

на 26613 тис. грн, або у 2,4 раза, а готової продукції — на 11625 тис. грн, або у 3,2 раза. Такі зміни можуть свідчити про активізацію виробничого процесу, збільшення обсягів виробництва та накопичення готової продукції для подальшої реалізації. Позитивною тенденцією є також збільшення поточних біологічних активів на 14,3 %, що вказує на розширення сільськогосподарського виробництва.

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари та послуги у 2025 році зросла на 5519 тис. грн, або на 55,4 %, що може свідчити про збільшення обсягів реалізації продукції з відстрочкою платежу. Водночас дебіторська заборгованість за виданими авансами скоротилася на 26,4 %, що є позитивним явищем для підприємства, оскільки сприяє підвищенню ефективності використання оборотних коштів. Негативною тенденцією є зменшення обсягу грошових коштів та їх еквівалентів на 241 тис. грн, або на 29,5 %, що може свідчити про зростання потреби підприємства у фінансових ресурсах для забезпечення поточної діяльності. Загалом результати аналізу таблиці 2.5 свідчать про зміцнення ресурсного потенціалу ФГ «АФ «Базис», розширення виробничої діяльності та активізацію інвестиційних процесів у господарстві.

Таблиця 2.5

Порівняльний аналіз активів ФГ «АФ «Базис» за 2023 рік та 2025 рік, тис грн

Найменування активів	2023 рік	2025 рік	+,- 2025 р. до 2023 р.	% 2023 р до 2025р.
I Необоротні активи				
Незавершені капітальні інвестиції		949	949	
Основні засоби	20954	37720	16766	180,0
первісна вартість	99046	128369	29323	129,6
знос	78093	90649	12556	116,1
Усього за розділом I	20954	38669	17715	184,5
II Оборотні активи				
Запаси	139338	139771	433	100,3
виробничі запаси	114832	77027	-37805	67,1
незавершене виробництво	19165	45778	26613	238,9
готова продукція	5341	16966	11625	317,7
Поточні біологічні активи	8982	10262	1280	114,3

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, послуги	9962	15481	5519	155,4
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	4008	2948	-1060	73,6
Інша поточна дебіторська заборгованість	557	2563	2006	460,1
Гроші та їх еквіваленти	816	575	-241	70,5
Усього за розділом II	163663	171600	7937	104,8
Баланс	184617	210269	25652	113,9

Оцінка структури та динаміки джерел формування майна підприємства дає можливість визначити рівень його фінансової стійкості, незалежності та ефективності використання залучених ресурсів. Аналіз пасивів ФГ «АФ «Базис» за 2023–2025 рр. дозволяє простежити зміни у співвідношенні власного та позикового капіталу, а також оцінити тенденції фінансування господарської діяльності підприємства. Для більш детальної характеристики структури джерел формування активів проведено аналіз показників, наведених у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Порівняльний аналіз пасивів ФГ «АФ «Базис» за 2023 рік та 2025 рік, тис грн

Найменування пасивів	2023 рік	2025 рік	+,- 2025 р. до 2023 р.	% 2023 р до 2025р.
I Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий капітал)	200	200	0	100,0
Додатковий капітал	107120	140550		
Резервний капітал	25	25		
Нерозподілений прибуток	13648	24597	10949	180,2
Усього за розділом I	120993	165372	44379	136,7
II Довгострокові зобов’язання і забезпечення				
Довгострокові кредити банків	3993	9286	5293	232,6
Інші довгострокові зобов’язання				
Усього за розділом II	3993	9286	5293	232,6
III Поточні зобов’язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	47990	10999	-36991	22,9

Кредиторська заборгованість				
- товари, роботи, послуги	3835	18306	14471	477,3
- розрахунки із бюджетом	727	962	235	132,3
- розрахунки із страхування	456	647	191	141,9
- розрахунки з оплати праці	1812	1992	180	109,9
- аванси	20	0	-20	0,0
Інші поточні зобов'язання	4791	2705	-2086	56,5
Усього за розділом III	59631	35611	-24020	59,7
Баланс	184617	210269	25652	113,9

Дані таблиці 2.6 свідчать про позитивні зміни у структурі пасивів ФГ «АФ «Базис» та загальне зміцнення фінансового стану підприємства. У 2025 році загальна сума пасивів становила 210269 тис. грн, що на 25652 тис. грн, або на 13,9 %, більше порівняно з 2023 роком. Основним джерелом фінансування діяльності підприємства залишається власний капітал, обсяг якого у 2025 році зріс до 165372 тис. грн, що на 44379 тис. грн, або на 36,7 %, більше, ніж у 2023 році. Таке зростання свідчить про підвищення рівня фінансової незалежності господарства та зміцнення його власної ресурсної бази.

У структурі власного капіталу найбільшу частку займає додатковий капітал, який у 2025 році становив 140550 тис. грн. Водночас нерозподілений прибуток підприємства збільшився на 10949 тис. грн, або на 80,2 %, і досяг 24597 тис. грн. Це свідчить про прибутковість діяльності господарства та наявність внутрішніх фінансових ресурсів для подальшого розвитку підприємства. Зареєстрований та резервний капітал упродовж досліджуваного періоду залишалися незмінними і становили відповідно 200 тис. грн та 25 тис. грн, що характеризує стабільність основних складових власного капіталу.

Аналіз довгострокових зобов'язань показує, що у 2025 році їх обсяг зріс на 5293 тис. грн, або у 2,3 раза, та становив 9286 тис. грн. Зростання довгострокових кредитів банків свідчить про залучення підприємством додаткових фінансових ресурсів для фінансування інвестиційної діяльності та оновлення матеріально-технічної бази. Водночас позитивною тенденцією є суттєве скорочення поточних зобов'язань підприємства. Їх загальна сума зменшилася на 24020 тис. грн, або на

40,3 %, що свідчить про покращення платоспроможності та зниження залежності господарства від короткострокових позикових коштів.

Особливо помітним є скорочення короткострокових кредитів банків на 36991 тис. грн, або на 77,1 %, що є позитивною характеристикою фінансової політики підприємства. Разом з тим кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги зросла на 14471 тис. грн, або у 4,8 раза, що може бути пов'язано зі збільшенням обсягів господарської діяльності та активізацією розрахунків із постачальниками. Незначне збільшення заборгованості за розрахунками із бюджетом, страхуванням та оплатою праці свідчить про стабільне функціонування підприємства та своєчасне здійснення поточних розрахунків. Загалом результати аналізу таблиці 2.6 дають підстави стверджувати, що ФГ «АФ «Базис» упродовж досліджуваного періоду зміцнило власний капітал, покращило структуру джерел фінансування та підвищило рівень фінансової стійкості.

Аналіз ефективності використання земельних ресурсів є важливим елементом оцінки результативності сільськогосподарського виробництва, оскільки земля виступає основним засобом виробництва в аграрному секторі. Рівень економічної віддачі земельних угідь характеризує ефективність ведення господарської діяльності та інтенсивність використання земельного фонду підприємства. Основні показники ефективності використання земельних ресурсів ФГ «АФ «Базис» наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Показники ефективності використання земельних ресурсів ФГ «АФ «Базис» у 2023–2025 рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	± 2025 р. до 2023 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Площа сільськогосподарських угідь, га	3256	3319	3463	207	106,4
Дохід від виробничої діяльності на 1 га угідь, тис. грн	53,8	76,6	77,8	24,0	144,6
Виробництво валової продукції на 1 га угідь, тис. грн	27,7	32,7	41,9	14,2	151,3

Чистий прибуток на 1 га угідь, тис. грн	4,2	6,7	7,1	2,9	169,0

Дані таблиці 2.7 демонструють позитивну динаміку використання земельних ресурсів у господарстві. Упродовж досліджуваного періоду площа сільськогосподарських угідь збільшилася на 207 га, або на 6,4 %, і у 2025 році становила 3463 га. Одночасно спостерігається суттєве підвищення економічної віддачі земельних ресурсів. Так, дохід від виробничої діяльності в розрахунку на 1 га сільськогосподарських угідь зріс з 53,8 тис. грн у 2023 році до 77,8 тис. грн у 2025 році, або на 44,6 %. Це свідчить про підвищення ефективності використання земельного фонду та зростання обсягів виробництва продукції.

Позитивною тенденцією є також збільшення виробництва валової продукції на 1 га угідь. У 2025 році цей показник становив 41,9 тис. грн, що на 51,3 % більше порівняно з 2023 роком. Зростання показника характеризує підвищення продуктивності земельних ресурсів та інтенсифікацію сільськогосподарського виробництва. Чистий прибуток у розрахунку на 1 га угідь зріс з 4,2 тис. грн до 7,1 тис. грн, або на 69,0 %, що свідчить про підвищення прибутковості використання земельних ресурсів та покращення фінансових результатів діяльності підприємства.

Характеристикою ефективность використання трудових ресурсів виступає показник рівеня продуктивності праці, результативність використання персоналу та рівень матеріального стимулювання працівників. Аналіз показників ефективності використання трудових ресурсів ФГ «АФ «Базис», наведених у таблиці 2.8, свідчить про позитивні тенденції у використанні трудового потенціалу підприємства.

Таблиця 2.8

Показники ефективності використання трудових ресурсів ФГ «АФ «Базис» у 2023–2025 рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	± 2025 р. до 2023 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	156	149	147	-9	94,2

Дохід від виробничої діяльності на 1 працівника, тис. грн	1123,4	1705,9	1833,1	709,7	163,2
Виробництво валової продукції на 1 працівника, тис. грн	578,1	728,8	986,0	407,9	170,6
Чистий прибуток на 1 працівника, тис. грн	87,5	149,0	167,3	79,8	191,2
Середня заробітна плата, грн	15716	18136	21361	5645	135,9

У 2025 році середньооблікова чисельність працівників скоротилася на 9 осіб, або на 5,8 %, порівняно з 2023 роком. Незважаючи на це, спостерігається суттєве зростання продуктивності праці. Так, дохід від виробничої діяльності в розрахунку на одного працівника зріс на 63,2 % і у 2025 році становив 1833,1 тис. грн. Виробництво валової продукції на одного працівника збільшилося на 70,6 %, що свідчить про підвищення ефективності організації праці та зростання результативності виробничих процесів.

Чистий прибуток у розрахунку на одного працівника у 2025 році становив 167,3 тис. грн, що майже у 1,9 раза більше порівняно з 2023 роком. Це характеризує покращення фінансових результатів діяльності підприємства та підвищення ефективності використання трудового потенціалу. Позитивною тенденцією є також зростання середньої заробітної плати працівників на 35,9 %, що свідчить про посилення матеріальної мотивації персоналу та підвищення соціально-економічного рівня працівників господарства.

Важливим напрямом оцінки ресурсного потенціалу підприємства є аналіз ефективності використання основних та оборотних засобів, оскільки саме вони забезпечують безперервність виробничого процесу та формування фінансових результатів діяльності господарства. Основні показники ефективності використання матеріально-технічних ресурсів ФГ «АФ «Базис» наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Показники ефективності використання основних та оборотних засобів ФГ «АФ «Базис» у 2023–2025 рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	± 2025 р. до 2023 р.	2025 р. у % до 2023 р.

Вартість основних засобів, тис. грн	20954	25083	37720	16766	180,0
Фондовіддача, грн	8,36	10,13	7,14	-1,22	85,4
Рентабельність основних засобів, %	65,1	88,5	65,2	0,1	100,2
Вартість оборотних активів, тис. грн	163663	156102	171600	7937	104,8
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,07	1,63	1,57	0,50	146,7
Тривалість одного обороту, днів	341	221	231	-110	67,7
Рентабельність оборотних активів, %	8,3	14,2	14,3	6,0	172,3

Аналіз показників таблиці 2.9 свідчить про активне нарощення матеріально-технічної бази підприємства. У 2025 році вартість основних засобів становила 37720 тис. грн, що на 16766 тис. грн, або на 80,0 %, більше порівняно з 2023 роком. Це свідчить про оновлення виробничих потужностей та активізацію інвестиційної діяльності господарства. Водночас фондовіддача дещо знизилася — з 8,36 грн до 7,14 грн доходу на 1 грн основних засобів. Така тенденція пояснюється випереджаючими темпами зростання вартості основних засобів порівняно зі збільшенням доходу підприємства.

Рентабельність основних засобів залишалася стабільною і у 2025 році становила 65,2 %, що свідчить про достатньо ефективне використання основних виробничих фондів. Оборотні активи підприємства за досліджуваний період зросли на 4,8 %, що характеризує розширення обсягів господарської діяльності та збільшення потреби у виробничих ресурсах.

Позитивною тенденцією є покращення показників оборотності оборотних активів. Коефіцієнт оборотності зріс з 1,07 до 1,57 обороту, а тривалість одного обороту скоротилася на 110 днів. Це свідчить про прискорення кругообігу оборотних коштів та підвищення ефективності їх використання. Рентабельність оборотних активів у 2025 році становила 14,3 %, що на 6,0 відсоткових пунктів більше порівняно з 2023 роком. Загалом результати аналізу свідчать про підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу ФГ «АФ «Базис»,

покращення фінансових результатів та зміцнення економічного стану підприємства.

Отже, ФГ «АФ «Базис» характеризується стабільним розвитком, достатнім рівнем ресурсного забезпечення та позитивною динамікою основних показників господарської діяльності. Підприємство ефективно функціонує в сучасних умовах господарювання, забезпечуючи поступове зміцнення свого виробничого та фінансового потенціалу.

Результати аналізу свідчать про раціональне використання наявних ресурсів, підвищення ефективності виробничої діяльності та покращення економічних результатів господарювання. Важливою перевагою підприємства є здатність адаптуватися до змін ринкового середовища, підтримувати стабільність виробництва та забезпечувати конкурентоспроможність продукції.

Позитивні тенденції у розвитку господарства створюють передумови для подальшого зміцнення фінансового стану підприємства, розширення виробничої діяльності та підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу. Це свідчить про наявність перспектив подальшого розвитку ФГ «АФ «Базис» та підвищення результативності його господарської діяльності.

РОЗДІЛ 3.
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ФГ «АФ «БАЗИС» УМАНСЬКОГО РАЙОНУ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Ефективність функціонування сільськогосподарського підприємства значною мірою залежить від рівня забезпеченості ресурсами, результативності їх використання та здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. В сучасних умовах господарювання аграрні підприємства України функціонують під впливом складних економічних, фінансових та виробничих факторів, що зумовлює необхідність постійного вдосконалення системи управління ресурсним потенціалом. Особливої актуальності набуває пошук внутрішніх резервів підвищення ефективності використання земельних, трудових, матеріально-технічних і фінансових ресурсів.

Проведений аналіз діяльності ФГ «АФ «Базис» свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства упродовж 2023–2025 рр. Спостерігається зростання доходу від виробничої діяльності, чистого прибутку, обсягів валової продукції, вартості активів та власного капіталу. Підприємство характеризується достатнім рівнем фінансової стійкості та поступовим зміцненням ресурсного потенціалу. Водночас результати аналізу дозволяють виділити низку проблемних аспектів, які стримують підвищення ефективності господарської діяльності та потребують удосконалення системи управління ресурсами.

Однією з основних проблем є високий рівень матеріаломісткості виробництва продукції. Аналіз структури виробничої собівартості показав, що найбільшу частку витрат у галузі рослинництва займають прямі матеріальні витрати, питома вага яких у 2025 році становила 74,0 % загальної собівартості продукції. Особливо суттєве зростання спостерігалося за витратами на паливно-мастильні матеріали, які у 2025 році збільшилися більш ніж у три рази порівняно з 2023 роком. Це свідчить про високу залежність підприємства від вартості енергетичних ресурсів та потребу у впровадженні енергоощадних технологій.

Значний вплив на ефективність діяльності підприємства має також високий рівень виробничих витрат у тваринництві. Основну частку собівартості продукції тваринництва формують витрати на корми, які у 2025 році становили понад половину матеріальних витрат галузі. Зростання вартості кормів, паливно-мастильних матеріалів та інших виробничих ресурсів призводить до підвищення собівартості продукції та зниження рівня прибутковості окремих напрямів діяльності.

Важливою проблемою залишається недостатній рівень ефективності використання основних засобів. Незважаючи на суттєве збільшення вартості основних фондів підприємства, фондовіддача у 2025 році знизилася з 8,36 грн до 7,14 грн на 1 грн основних засобів. Така тенденція свідчить про те, що темпи оновлення матеріально-технічної бази випереджають рівень ефективності її використання. Крім того, значна частина технічних засобів характеризується високим рівнем фізичного зносу, що зумовлює зростання витрат на ремонт та технічне обслуговування.

Певні проблеми спостерігаються і у сфері використання трудових ресурсів. Упродовж досліджуваного періоду чисельність працівників підприємства скоротилася на 5,8 %. Хоча це супроводжувалося зростанням продуктивності праці, у перспективі дефіцит кваліфікованих кадрів може негативно впливати на ефективність виробництва та рівень організації господарської діяльності. Особливо актуальною для аграрного сектору залишається проблема залучення молодих спеціалістів та забезпечення належного рівня мотивації працівників.

Серед факторів, які стримують подальше підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу ФГ «АФ «Базис», доцільно виділити:

- зростання вартості матеріально-технічних ресурсів;
- нестабільність ринку сільськогосподарської продукції;
- високий рівень енергозалежності виробництва;
- значну матеріаломісткість продукції;
- недостатній рівень цифровізації виробничих процесів;
- ризики, пов’язані з природно-кліматичними умовами;

– обмеженість інвестиційних ресурсів.

Основні проблеми використання ресурсного потенціалу ФГ «АФ «Базис» наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Основні проблеми використання ресурсного потенціалу ФГ «АФ «Базис»

Проблема	Характеристика прояву	Наслідки для підприємства
Висока матеріаломісткість виробництва	Значна частка матеріальних витрат у собівартості продукції	Зростання собівартості та зниження прибутковості
Зростання витрат на ПММ	Підвищення вартості паливно-мастильних матеріалів	Збільшення виробничих витрат
Зниження фондовіддачі	Низька ефективність використання оновлених основних засобів	Недостатня віддача від інвестицій
Високий рівень зносу техніки	Значна частина технічних засобів потребує оновлення	Зростання витрат на ремонт
Скорочення чисельності працівників	Відтік трудових ресурсів та дефіцит кадрів	Ризик нестачі кваліфікованого персоналу
Недостатній рівень цифровізації	Обмежене використання сучасних технологій управління	Втрата можливостей оптимізації виробництва
Залежність від зовнішніх факторів	Вплив цінових коливань та погодних умов	Нестабільність фінансових результатів

Поряд із наявними проблемами підприємство має значні резерви підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу. Одним із ключових резервів є підвищення ефективності використання земельних ресурсів за рахунок оптимізації структури посівних площ та впровадження сучасних агротехнологій. Аналіз структури товарної продукції показав, що найбільш прибутковими для господарства є технічні культури, зокрема цукровий буряк, частка якого у структурі товарної продукції у 2025 році зросла до 18,9 %. Це свідчить про доцільність подальшого вдосконалення структури посівів із урахуванням економічної ефективності окремих культур.

Важливим резервом є також впровадження елементів точного землеробства та сучасних цифрових технологій управління виробництвом. Використання GPS-

навігації, систем контролю використання пального, автоматизованого обліку виробничих процесів та моніторингу стану посівів дозволить:

- зменшити витрати паливно-мастильних матеріалів;
- оптимізувати внесення добрив;
- підвищити врожайність культур;
- скоротити виробничі витрати;
- підвищити ефективність використання техніки.

Суттєвим резервом підвищення ефективності є подальше оновлення матеріально-технічної бази підприємства. Незважаючи на позитивну динаміку інвестиційної діяльності, господарство потребує модернізації окремих видів техніки та обладнання. Використання сучасної високопродуктивної техніки дозволить підвищити рівень механізації виробництва, скоротити витрати праці та знизити собівартість продукції.

Важливим напрямом удосконалення є підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Зростання продуктивності праці свідчить про наявність позитивних тенденцій, однак подальший розвиток підприємства потребує: удосконалення системи мотивації працівників, підвищення рівня оплати праці, професійного навчання персоналу, залучення молодих спеціалістів, тощо.

Резерви підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу ФГ «АФ «Базис» наведено у таблиці 3.2.

Таким чином, ФГ «АФ «Базис» має достатній ресурсний потенціал для подальшого розвитку та підвищення ефективності господарської діяльності. Водночас існуючі проблеми у сфері використання матеріально-технічних, трудових та фінансових ресурсів потребують удосконалення системи управління підприємством. Реалізація виявлених резервів дозволить підвищити ефективність використання ресурсного потенціалу, зміцнити фінансовий стан підприємства та забезпечити його стабільний розвиток у перспективі.

Таблиця 3.2

Основні резерви підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу ФГ «АФ «Базис»

Напрям удосконалення	Зміст заходів	Очікуваний результат
Оптимізація структури посівів	Збільшення частки високорентабельних культур	Підвищення прибутковості виробництва
Впровадження точного землеробства	Використання GPS-систем та цифрового моніторингу	Скорочення витрат ресурсів
Оновлення техніки	Придбання сучасного обладнання	Підвищення продуктивності праці
Енергозбереження	Використання енергоощадних технологій	Зниження витрат на ПММ
Удосконалення кадрової політики	Підвищення мотивації та навчання працівників	Підвищення ефективності праці
Оптимізація витрат	Контроль використання матеріальних ресурсів	Зниження собівартості продукції
Розвиток тваринництва	Підвищення продуктивності молочного скотарства	Збільшення обсягів доходу

Виявлені у процесі аналізу діяльності ФГ «АФ «Базис» проблеми та наявні резерви підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу свідчать про необхідність удосконалення системи управління ресурсами підприємства. Незважаючи на позитивну динаміку основних економічних показників, подальший розвиток господарства потребує впровадження сучасних підходів до управління виробництвом, оптимізації витрат, підвищення ефективності використання земельних, трудових і матеріально-технічних ресурсів, а також активізації інноваційної діяльності.

У сучасних умовах господарювання підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом повинно здійснюватися на основі комплексного підходу, який передбачає поєднання організаційних, економічних, технічних та інноваційних заходів. Для ФГ «АФ «Базис» основними напрямами удосконалення системи управління ресурсним потенціалом є:

- оптимізація структури виробництва;
- підвищення ефективності використання земельних ресурсів;
- удосконалення управління матеріально-технічними ресурсами;

- впровадження цифрових технологій;
- зниження матеріаломісткості продукції;
- підвищення ефективності використання трудових ресурсів;
- удосконалення системи управління витратами.

Одним із ключових напрямів удосконалення системи управління ресурсним потенціалом є оптимізація структури виробництва та посівних площ підприємства. Аналіз структури товарної продукції ФГ «АФ «Базис» засвідчив, що найбільш прибутковими напрямами діяльності є вирощування технічних культур. Зокрема, у 2025 році частка технічних культур у структурі товарної продукції становила 42,0 %, з яких 18,9 % припадало на цукровий буряк.

Результати аналізу діяльності підприємства свідчать про позитивну динаміку показників економічної віддачі земельних угідь, проте залишаються резерви для подальшого підвищення ефективності землекористування. Одним із важливих заходів у цьому напрямі є оптимізація структури посівних площ з урахуванням рівня рентабельності окремих культур і кон'юнктури аграрного ринку. Основні напрями підвищення ефективності використання земельних ресурсів наведено на рисунку 3.1.



Рис. 3.1. Основні напрями підвищення ефективності використання земельних ресурсів ФГ «АФ «Базис»

Важливим напрямом удосконалення системи управління ресурсним потенціалом є впровадження сучасних цифрових технологій та елементів точного землеробства. Аналіз структури виробничих витрат показав, що у 2025 році витрати на паливно-мастильні матеріали у галузі рослинництва становили 24217 тис. грн, що у 3,1 раза більше порівняно з 2023 роком. Значне зростання витрат на ПММ свідчить про необхідність посилення контролю за використанням техніки та впровадження сучасних систем управління виробничими процесами.

Для ФГ «АФ «Базис» доцільним є впровадження: GPS-моніторингу техніки, систем контролю витрат пального, автоматизованого обліку виробничих процесів, електронного управління земельним банком, цифрового моніторингу стану посівів.

Використання GPS-систем дозволить зменшити непродуктивне використання техніки, скоротити витрати пального та підвищити ефективність польових робіт. За попередніми розрахунками, скорочення витрат ПММ лише на 8 % дозволить підприємству заощадити: 24217 × 8 % = 1937 тис. грн.

У разі досягнення 10 % економії витрати можуть бути скорочені майже на 2422 тис. грн щорічно.

Очікувані результати впровадження цифрових технологій наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Економічний ефект від впровадження цифрових технологій у ФГ «АФ «Базис»

Захід	Фактичний показник 2025 р.	Очікуваний результат	Прогнозований ефект
GPS-контроль техніки	Витрати ПММ - 24217 тис. грн	Скорочення витрат на 8–10 %	Економія 1937–2422 тис. грн
Автоматизація обліку	Висока частка ручного контролю	Зменшення непродуктивних витрат	Підвищення оперативності управління
Моніторинг урожайності	Нерівномірність продуктивності полів	Оптимізація технологій вирощування	Підвищення урожайності

Електронний облік земель	Значний обсяг земельного банку	Покращення контролю використання угідь	Підвищення ефективності землекористування

Одним із найважливіших напрямів удосконалення системи управління ресурсним потенціалом є підвищення ефективності використання основних засобів підприємства. Аналіз показав, що у 2025 році вартість основних засобів ФГ «АФ «Базис» зросла на 80,0 %, однак фондовіддача знизилася з 8,36 грн до 7,14 грн., що свідчить про необхідність більш ефективного використання наявної техніки та виробничого обладнання.

Для підвищення ефективності використання основних засобів доцільно:

- оптимізувати завантаження техніки;
- зменшити простої машинно-тракторного парку;
- удосконалити систему технічного обслуговування;
- здійснювати поетапне оновлення найбільш зношених видів техніки;
- впроваджувати енергоощадне обладнання.

Очікується, що реалізація зазначених заходів дозволить підвищити фондовіддачу щонайменше на 5–7 %. За умови зростання фондовіддачі на 5 % її рівень може зрости: 7,14 × 1,05 = 7,50 грн., що забезпечить збільшення доходу від використання основних засобів без суттєвого нарощення їх вартості.

Основні напрями підвищення ефективності використання матеріально-технічних ресурсів наведено на рисунку 3.2.



Рис. 3.2. Напрями удосконалення управління матеріально-технічними ресурсами ФГ «АФ «Базис»

Важливим резервом підвищення ефективності діяльності підприємства є удосконалення системи управління трудовими ресурсами. Незважаючи на скорочення чисельності працівників, у ФГ «АФ «Базис» спостерігається зростання продуктивності праці. У 2025 році дохід на одного працівника становив 1833,1 тис. грн, що на 63,2 % більше порівняно з 2023 роком.

Подальше підвищення ефективності використання трудового потенціалу можливе за рахунок:

- удосконалення системи матеріального стимулювання;
- професійного навчання працівників;
- автоматизації окремих виробничих процесів;
- підвищення рівня механізації праці;
- покращення умов праці персоналу.

За умови підвищення продуктивності праці на 5 % прогнозований дохід на одного працівника становитиме: 1833,1 × 1,05 = 1924,8 тис. грн.

Це сприятиме зростанню ефективності використання трудових ресурсів та підвищенню фінансових результатів діяльності підприємства.

Важливим напрямом удосконалення системи управління ресурсним потенціалом є також оптимізація виробничих витрат. Аналіз структури собівартості показав, що у рослинництві частка матеріальних витрат у 2025 році становила 74,0 %, а у тваринництві значну частку займають витрати на корми.

Для зниження собівартості продукції доцільно:

- впроваджувати ресурсозберігаючі технології;
- оптимізувати норми використання матеріалів;
- посилити контроль за витратами;
- удосконалити систему внутрішнього планування;
- скоротити непродуктивні витрати.

Основні напрями оптимізації виробничих витрат наведено на рисунку 3.3.



Рис. 3.3. Основні заходи оптимізації виробничих витрат у ФГ «АФ«Базис»

Отже, удосконалення системи управління ресурсним потенціалом ФГ «АФ «Базис» повинно здійснюватися на основі комплексного підходу, який передбачає оптимізацію структури виробництва, впровадження цифрових технологій,

підвищення ефективності використання матеріально-технічних і трудових ресурсів, а також удосконалення системи управління витратами.

З метою підтвердження доцільності запропонованих напрямів удосконалення управління ресурсним потенціалом ФГ «АФ «Базис» доцільно здійснити оцінку їх економічної ефективності. Розрахунки виконано на основі фактичних показників діяльності підприємства за крайній 2025 рік.

Впровадження заходів, пов'язаних із цифровізацією виробництва, оптимізацією структури посівів, зниженням матеріаломісткості та підвищенням ефективності використання трудових ресурсів, забезпечить як прямий економічний ефект (зниження витрат), так і непрямий (зростання доходів і прибутку).

Результати узагальнених розрахунків наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Економічне обґрунтування ефективності заходів щодо підвищення використання ресурсного потенціалу ФГ «АФ «Базис»

№	Захід	Базовий показник (2025 р.)	Очікувана зміна	Розрахунок ефекту	Економічний ефект, тис. грн
1	Впровадження GPS-контролю та зниження витрат ПММ	24217 тис. грн	–8–10 %	24217 × 0,08–0,10	1937–2422
2	Оптимізація структури посівів (зростання частки рентабельних культур)	228272 тис. грн (товарна продукція)	+3 % доходу	228272 × 0,03	6848
3	Зниження матеріальних витрат у рослинництві	79178 тис. грн	–5 %	79178 × 0,05	3959
4	Підвищення продуктивності праці	24597 тис. грн (чистий прибуток)	+5 %	24597 × 0,05	1230
	Загальний економічний ефект	–	–	–	13974–14459

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Як свідчать результати розрахунків, найбільший економічний ефект забезпечується за рахунок оптимізації структури виробництва, що обумовлено орієнтацією на більш рентабельні види продукції. Водночас суттєвий резерв підвищення ефективності пов'язаний зі зниженням матеріальних витрат, частка яких у собівартості є домінуючою.

Запровадження цифрових технологій управління (зокрема GPS-моніторингу) дозволяє отримати швидкий і стабільний економічний результат за рахунок скорочення непродуктивних витрат паливно-мастильних матеріалів, що є особливо актуальним в умовах їх стрімкого подорожчання.

Підвищення продуктивності праці, хоча й забезпечує відносно менший прямий ефект, має довгострокове значення, оскільки сприяє зростанню ефективності використання трудового потенціалу та покращенню організації виробництва.

Отже, ефективність функціонування ФГ «АФ «Базис» значною мірою визначається рівнем раціональності формування та використання його ресурсного потенціалу. Незважаючи на позитивні тенденції розвитку, зберігається вплив факторів, що обумовлюють зростання витрат, зниження віддачі ресурсів і стримують подальше підвищення результативності діяльності.

Підвищення ефективності господарювання пов'язане з оптимізацією структури виробництва, зниженням матеріаломісткості продукції, більш раціональним використанням матеріально-технічних ресурсів, упровадженням сучасних технологій управління та зростанням продуктивності праці. Орієнтація на більш рентабельні напрями діяльності та посилення контролю за витратами створюють передумови для покращення фінансово-економічних результатів підприємства.

Узагальнюючи, можна зазначити, що комплексне впровадження запропонованих заходів дозволить отримати щорічний економічний ефект у розмірі близько 14 млн грн, що сприятиме зниженню собівартості продукції, підвищенню рівня рентабельності, зміцненню фінансового стану підприємства та підвищенню ефективності використання його ресурсного потенціалу. У

результаті формуються передумови для підвищення конкурентоспроможності господарства, забезпечення стабільності його функціонування та довгострокового розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

Ефективність функціонування аграрного підприємства безпосередньо залежить від рівня сформованості ресурсного потенціалу, збалансованості його складових та результативності їх використання у виробничому процесі. Саме ресурсний потенціал формує основу економічної стійкості підприємства, визначає можливості нарощування обсягів виробництва, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стабільного розвитку господарства. Проведене дослідження теоретичних і практичних аспектів управління ресурсним потенціалом ФГ «АФ «Базис» Уманського району Черкаської області дало можливість сформулювати такі висновки:

1. У результаті узагальнення наукових підходів встановлено, що ресурсний потенціал підприємства є комплексною системою взаємопов'язаних ресурсів, яка включає земельні, трудові, матеріально-технічні, фінансові, інформаційні та інноваційні складові. Доведено, що ефективність використання окремих видів ресурсів залежить від рівня їх збалансованості та якості управління ними. Для аграрних підприємств особливого значення набуває раціональне використання земельних ресурсів, оскільки саме земля виступає основним засобом виробництва та визначає рівень виробничих результатів господарства.

2. Аналіз господарської діяльності ФГ «АФ «Базис» засвідчив позитивну тенденцію економічного розвитку підприємства упродовж 2023–2025 років. Дохід від виробничої діяльності збільшився з 175250 тис. грн до 269466 тис. грн, або на 53,8 %, а чистий прибуток зріс на 80,2 %, що свідчить про підвищення ефективності господарювання та зміцнення фінансового стану підприємства. Одночасно обсяг валової сільськогосподарської продукції зріс на 60,7 %, що перевищує темпи збільшення площі сільськогосподарських угідь (6,4 %). Це свідчить про підвищення інтенсивності виробництва та більш результативне використання наявного ресурсного потенціалу.

3. Установлено, що ФГ «АФ «Базис» має зерново-технічну спеціалізацію з розвиненим напрямом молочного тваринництва. У структурі товарної продукції у 2025 році 77,5 % припадало на продукцію рослинництва, тоді як частка тваринництва становила 22,5 %. Найбільшу питому вагу в структурі товарної продукції займали зернові та технічні культури, зокрема пшениця, кукурудза, соняшник і цукровий буряк. Водночас упродовж досліджуваного періоду спостерігалося зростання ролі тваринництва, особливо молочного скотарства, частка якого у структурі товарної продукції досягла 16,7 %. Така структура виробництва забезпечує диверсифікацію джерел доходу та підвищує стійкість підприємства до коливань ринкової кон'юнктури.

4. Дослідження ресурсного забезпечення підприємства свідчить про поступове зміцнення його виробничого потенціалу. Вартість активів у 2025 році зросла на 13,9 %, власний капітал – на 36,7 %, а залишкова вартість основних засобів – на 80,0 % порівняно з 2023 роком. Це свідчить про активізацію інвестиційної діяльності та оновлення матеріально-технічної бази господарства. Разом із тим темпи зростання основних засобів випереджали темпи підвищення ефективності їх використання, що підтверджується зниженням показників фондовіддачі. Така тенденція свідчить про необхідність більш ефективного використання наявної техніки та вдосконалення організації виробничих процесів.

5. Аналіз структури виробничої собівартості показав високий рівень матеріаломісткості продукції. У 2025 році прямі матеріальні витрати становили 74,0 % виробничої собівартості продукції рослинництва, а найбільшу частку серед них займали витрати на мінеральні добрива та паливно-мастильні матеріали. Особливо негативною тенденцією є збільшення витрат на ПММ більш ніж утричі порівняно з 2023 роком, що свідчить про високу енергозалежність виробництва. Водночас стабільний рівень запасів підприємства підтверджує достатньо ефективну систему управління оборотними активами та раціональну організацію виробничих запасів.

6. У процесі дослідження встановлено, що скорочення чисельності працівників на 5,8 % супроводжувалося зростанням продуктивності праці та середньої заробітної плати. Це свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів та часткову модернізацію виробничих процесів. Однак дефіцит кваліфікованих кадрів, недостатній рівень цифровізації виробництва та залежність підприємства від зовнішніх економічних і природно-кліматичних факторів залишаються вагомими проблемами, що можуть стримувати подальший розвиток господарства.

7. На основі проведеного аналізу визначено, що основними напрямами підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ФГ «АФ «Базис» є впровадження елементів точного землеробства, оптимізація структури посівних площ, оновлення технічного забезпечення, використання цифрових систем моніторингу та контролю витрат, удосконалення кадрової політики й підвищення рівня енергоефективності виробництва. Реалізація запропонованих заходів сприятиме скороченню матеріальних витрат, зниженню собівартості продукції, підвищенню продуктивності праці та зміцненню фінансової стійкості підприємства.

Отже, результати проведеного дослідження підтвердили, що ФГ «АФ «Базис» характеризується достатнім рівнем ресурсного потенціалу та позитивною динамікою економічного розвитку. Разом із тим подальше підвищення ефективності діяльності підприємства потребує вдосконалення системи управління ресурсами, зниження матеріаломісткості виробництва, підвищення ефективності використання основних засобів і впровадження сучасних технологій управління виробничими процесами. Комплексна реалізація запропонованих заходів забезпечить зміцнення конкурентних позицій господарства, підвищення результативності використання ресурсного потенціалу та створить передумови для стабільного розвитку підприємства у перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств : підручник. Київ : КНЕУ, 2013. 624 с.
2. Андрійчук В. Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств в умовах трансформації економіки. Економіка АПК. 2021. № 3. С. 6–15.
3. Балабанов І. Т. Основи фінансового менеджменту. Київ : Ніка-Центр, 2011. 528 с.
4. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент : підручник. Київ : Ніка-Центр, 2018. 656 с.
5. Безугла Л. С. Управління ресурсним потенціалом підприємства. Дніпро : Пороги, 2018. 380 с.
6. Бондаренко С. М. Ефективність використання виробничих ресурсів. Бізнес Інформ. 2023. № 5. С. 98–104.
7. Бородіна О. М. Аграрна політика України в умовах сучасних викликів. Економіка України. 2022. № 1. С. 45–57.
8. Гривківська, О., Тепловський, О. Ресурсний потенціал у формуванні ефективності діяльності підприємства. Розвиток міста. 2025. № 2. С. 29–34. URL: https://doi.org/10.32782/city-development.2025.2-4
9. Гуменюк М. І. Рентабельність аграрного виробництва. Економіка АПК. 2024. № 4. С. 60–66.
10. Дашко І. М. Місце і роль ресурсного потенціалу підприємства у забезпеченні конкурентоспроможності. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 6. Том 1. С. 38–41. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/9-13.pdf
11. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua
12. Державна служба статистики України. Сільське господарство України 2024 : статистичний збірник. Київ, 2025. 230 с.
13. Дзюбинська О. В. Ресурсний потенціал регіону та його характеристика. Економічний простір. 2020. № 155. С. 36-39. URL:

https://doi.org/10.32782/2224-6282/155-7

14. Дорошенко О. В. Управління фінансовими ресурсами підприємства. Київ : ЦУЛ, 2022. 320 с.

15. Дяченко Ю. В. Формування витрат та їх вплив на ефективність аграрного виробництва. Агросвіт. 2020. № 22. С. 28–33. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/22_2020/5.pdf

16. Єрмаков О. Ю. Ресурсний потенціал аграрних підприємств. Агросвіт. 2021. № 6. С. 21–26.

17. Звіти фінансово-господарської діяльності ФГ «АФ «Базис» за 2023 – 2025 роки.

18. Коваленко Ю. С. Управління ресурсним потенціалом підприємств аграрного сектору. Агросвіт. 2023. № 4. С. 12–18.

19. Кропивко М. Ф. Організація і планування аграрного виробництва. Київ : КНЕУ, 2017. 512 с.

20. Кучер А. В. Ефективність використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств. Агросвіт. 2023. № 7. С. 14–20. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/7_2023/3.pdf

21. Материнська О.А., Ярова А.О. Ресурсний потенціал підприємства: проблеми та шляхи його вирішення. URL: https://nauka.kushnir.mk.ua

22. Мазур О, Мазур Д. Економічна сутність та склад ресурсного потенціалу підприємства. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2024. № 334(5). С. 14-19. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-2

23. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Офіційний сайт. URL: https://minagro.gov.ua

24. Непочатенко О. О. Фінансове забезпечення розвитку аграрного сектору. Умань : ВПЦ «Візаві», 2021. 300 с.

25. Непочатенко О. О., Мельничук І. В. Фінансове забезпечення аграрних підприємств в умовах нестабільності. Економіка та держава. 2021. № 2. С. 10–15. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2021/4.pdf

26. Николюк О. М., Мартинчук І.В. Методика оцінювання ресурсного потенціалу інноваційно орієнтованих сільськогосподарських підприємств. Проблеми економіки. № 1 (35), 2018.207-213 с.

27. Олійник Т. І., Косенко А. О. Управління виробничим потенціалом підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/78.pdf

28. Панасенко Д.А. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та функціональна характеристики. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2017. № 727. С. 270-276.

29. Пархоменко В. М. Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. Київ : КНЕУ, 2021. 410 с.

30. Роєва О., Онешко С., Суліма Н., Саєнко В., Макурін А., Суліма Н. Ідентифікація дигіталізації як напряму інноваційного розвитку сучасного підприємства. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2023. №1(48). С. 312–325. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2023.3968

31. Саблук П. Т. Економіка аграрного виробництва. Київ : ННЦ ІАЕ, 2010. 800 с.

32. Савченко В. Ф. Фінансові результати підприємства. Київ : Знання, 2020. 280 с.

33. Свіргун О.М., Соколовська В. В. Ресурсний потенціал підприємства: теоретичні аспекти. URL: http://www.ukrnauka.com/17_AND_ 2010/Economics/69284.doc.html2.

34. Смолич Д. В., Тимошук І. В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та модель управління в сучасних умовах господарювання. Економічний простір. 2020. № 153. С. 75–82. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/153-14

35. Степаненко С. В. Ресурсний потенціал аграрних підприємств: елементи та особливості їх поєднання в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2022. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10039

36. Сидоренко В. І. Цифровізація аграрного виробництва як фактор

підвищення ефективності. Агросвіт. 2022. № 11. С. 18–23. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/11_2022/4.pdf

37. Суліма Н., Гуцул Т., Боровик Н. Формування ресурсного потенціалу аграрних підприємств в умовах інноваційного розвитку. Економіка та суспільство. 2024. № 63. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-47

38. Ткачук В. А. Управління витратами підприємства. Київ : КНЕУ, 2021. 280 с.

39. Шпикуляк О. Г., Гриценко О. С. Інституційні аспекти розвитку аграрного підприємництва. Економіка АПК. 2020. № 4. С. 12–20. URL: http://eapk.org.ua/contents/2020/04/12