

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

«ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ»

Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Володимир

ЗАЙЧЕНКО

«__» _____ 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

на тему:

Інноваційні підходи до управління ресурсним потенціалом

(на прикладі ПП «Агрохім», м. Кропивницький)

Innovative approaches to resource potential management

Виконала здобувачка вищої освіти
2м курсу, групи ЕП-24М-1,4
ОПП «Економіка підприємства»,
спеціальності 051 «Економіка»

_____ Ємільянова А.В.

«__» _____ 2025 р.

Керівник роботи: д.е.н., проф.

_____ Зайченко В.В.

«__» _____ 2025 р.

Рецензент: к.е.н., доцент

_____ Подплетній В.В.

м. Кропивницький

2025

Центральноукраїнський національний технічний університет

Факультет Економічний
Кафедра Економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна (освітньо-наукова) програма Економіка підприємства

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри

(підпис)
д.е.н., проф. Володимир ЗАЙЧЕНКО
(наук. ступінь, вч. звання, ім'я та прізвище)

«__» _____ 202__ року

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Смільянова Анастасія Віталіївна

(прізвище, ім'я та по-батькові)

1. Тема роботи Інноваційні підходи до управління ресурсним потенціалом
(на прикладі ПП «Агрохім», м. Кропивницький)

2. Керівник роботи Зайченко Володимир Васильович, д.е.н., проф.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

3. Строк подання роботи до захисту _____

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка інноваційних підходів до підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ПП «Агрохім» на основі комплексного аналізу його структури, стану та результативності використання в сучасних ринкових умовах. Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено розв'язання таких завдань: дослідити економічну сутність і структуру ресурсного потенціалу підприємства; систематизувати сучасні підходи й концепції управління ресурсним потенціалом; обґрунтувати методичні підходи до оцінювання ефективності використання ресурсів; здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності ПП «Агрохім»; оцінити стан і структуру ресурсного потенціалу підприємства; проаналізувати ефективність управління ресурсним потенціалом; обґрунтувати потреби у впровадженні інноваційних підходів до управління ресурсами; розробити інноваційних рішень щодо підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ПП «Агрохім»; здійснити оцінку економічної ефективності запропонованих інноваційних змін.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Пошук джерел інформації	вересень 2025	
2	Написання вступу та розділу 1 кваліфікаційної роботи	жовтень 2025	
3	Написання розділу 2 кваліфікаційної роботи	жовтень 2025	
4	Написання розділу 3 кваліфікаційної роботи	листопад 2025	
5	Написання висновків	листопад 2025	
6	Оформлення списку використаних джерел	грудень 2025	
7	Остаточне оформлення роботи та додатків	грудень 2025	
8	Перевірка на унікальність	грудень 2025	
9	Отримання відгуку наукового керівника та рецензії	грудень 2025	
10	Підготовка до захисту	грудень 2025	

Дата видачі завдання

«05» вересня 2025 р.

Керівник роботи _____

(підпис)

Зайченко В.В.

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняте до виконання

«05» вересня 2025 р.

Здобувач _____

(підпис)

Ємельянова А.В.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Ємельянова А.В. «Інноваційні підходи до управління ресурсним потенціалом (на прикладі ПП «Агрохім», м. Кропивницький)». Кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти за ОПП «Економіка підприємства», зі спеціальності 051 «Економіка» / Центральноукраїнський національний технічний університет. Кропивницький, 2025. 84 с.

У першому розділі розкрито економічну сутність і структуру ресурсного потенціалу підприємства, узагальнено сучасні підходи та концепції управління ресурсним потенціалом, а також методичні підходи до оцінювання ефективності його використання в умовах нестабільного ринкового середовища. Особливу увагу приділено ролі інноваційних підходів у підвищенні результативності управління ресурсами підприємства.

У другому розділі проведено аналіз сучасного стану управління ресурсним потенціалом ПП «Агрохім». Надано організаційно-економічну характеристику підприємства, здійснено оцінку матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, проаналізовано показники ефективності їх використання та виявлено ключові проблеми, що стримують зростання ресурсного потенціалу підприємства.

У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення управління ресурсним потенціалом ПП «Агрохім» на основі впровадження інноваційних підходів. Запропоновано комплекс заходів щодо оптимізації використання ресурсів, підвищення ефективності управлінських рішень, цифровізації процесів управління та зміцнення економічної стійкості підприємства. Оцінено очікуваний економічний ефект від реалізації запропонованих інноваційних рішень.

Ключові слова: ресурсний потенціал, управління ресурсами, інноваційні підходи, економічна ефективність, цифровізація, підприємство, стійкий розвиток.

ABSTRACT

Yemelianova A. Innovative Approaches to Resource Potential Management (a Case Study of PE “Agrohim”, Kropyvnytskyi).

Master's qualification thesis for the second (Master's) level of higher education under the educational and professional program “Enterprise Economics”, specialty 051 “Economics” / Central Ukrainian National Technical University. Kropyvnytskyi, 2025. 84 p.

The first chapter reveals the economic essence and structure of the enterprise's resource potential, summarizes modern approaches and concepts of resource potential management, as well as methodological approaches to evaluating the efficiency of its use in an unstable market environment. Particular attention is paid to the role of innovative approaches in increasing the effectiveness of enterprise resource management.

The second chapter analyzes the current state of resource potential management at PE “Agrohim”. The organizational and economic characteristics of the enterprise are presented, material, financial, and labor resources are assessed, indicators of their efficiency are analyzed, and key problems restraining the growth of the enterprise's resource potential are identified.

The third chapter substantiates the directions for improving resource potential management at PE “Agrohim” based on the implementation of innovative approaches. A set of measures aimed at optimizing resource utilization, increasing the effectiveness of managerial decision-making, digitalizing management processes, and strengthening the economic sustainability of the enterprise is proposed. The expected economic effect from the implementation of the proposed innovative solutions is evaluated.

Keywords: resource potential, resource management, innovative approaches, economic efficiency, digitalization, enterprise, sustainable development.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1.Економічна сутність та структура ресурсного потенціалу підприємства .	10
1.2.Сучасні підходи й концепції управління ресурсним потенціалом	18
1.3.Методичні підходи до оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПП «АГРОХІМ»	32
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ПП «Агрохім»	32
2.2. Оцінка ресурсного потенціалу підприємства	40
2.3. Аналіз ефективності управління ресурсним потенціалом ПП «Агрохім»	50
РОЗДІЛ 3. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПП «АГРОХІМ»	54
3.1. Обґрунтування потреби у впровадженні інноваційних підходів до управління ресурсами	54
3.2. Розробка інноваційних рішень щодо підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ПП «Агрохім»	61
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих інноваційних змін ...	71
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81

ВСТУП

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються зростанням нестабільності зовнішнього середовища, посиленням конкурентного тиску, прискоренням технологічних змін і підвищенням вартості основних видів ресурсів. За таких обставин ключовим чинником забезпечення стійкості та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання стає не лише обсяг залучених ресурсів, а насамперед ефективність управління їх сукупністю як цілісним ресурсним потенціалом. Особливої актуальності ця проблема набуває для підприємств аграрного та агрохімічного профілю, діяльність яких характеризується сезонністю, високою залежністю від зовнішніх ризиків і потребою в оперативному реагуванні на зміни ринкової кон'юнктури.

У сучасній економічній науці ресурсний потенціал підприємства розглядається як системно організована сукупність матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних, інноваційних та організаційних ресурсів, доповнена здатністю менеджменту ефективно їх трансформувати у кінцеві результати діяльності. Водночас традиційні підходи до управління ресурсами, орієнтовані переважно на облік і контроль окремих їх видів, дедалі частіше виявляються недостатніми в умовах динамічного та ризиконасиченого ринкового середовища. Це зумовлює необхідність упровадження інноваційних підходів до управління ресурсним потенціалом, які поєднують системність, стратегічну орієнтацію, цифровізацію та гнучкість управлінських рішень.

Актуальність теми дослідження зумовлена також практичними потребами підприємств агрохімічного торговельно-постачального профілю, для яких ефективність використання ресурсного потенціалу безпосередньо визначає можливості забезпечення безперервності операційної діяльності, стабільності фінансових результатів і формування довгострокових партнерських відносин з аграрними товаровиробниками. У цьому контексті ПП «Агрохім» є показовим прикладом підприємства, діяльність якого

ґрунтується на поєднанні матеріально-товарних, логістичних, оборотних та організаційно-кадрових ресурсів, що потребує комплексного аналітичного осмислення й удосконалення механізмів управління.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка інноваційних підходів до підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ПП «Агрохім» на основі комплексного аналізу його структури, стану та результативності використання в сучасних ринкових умовах.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено розв'язання таких **завдань**:

- дослідити економічну сутність і структуру ресурсного потенціалу підприємства;
- систематизувати сучасні підходи й концепції управління ресурсним потенціалом;
- обґрунтувати методичні підходи до оцінювання ефективності використання ресурсів;
- здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності ПП «Агрохім»;
- оцінити стан і структуру ресурсного потенціалу підприємства;
- проаналізувати ефективність управління ресурсним потенціалом;
- обґрунтувати потреби у впровадженні інноваційних підходів до управління ресурсами;
- розробити інноваційних рішень щодо підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ПП «Агрохім»
- здійснити оцінку економічної ефективності запропонованих інноваційних змін.

Об'єктом дослідження є процес управління ресурсним потенціалом підприємства.

Предметом дослідження є сукупність економічних відносин, методів і механізмів управління ресурсним потенціалом ПП «Агрохім», спрямованих на підвищення ефективності використання ресурсів в умовах сучасного ринкового середовища.

Методологічною основою дослідження є фундаментальні положення економічної теорії, теорії управління підприємством, концепції ресурсно-орієнтованого та системного підходів, а також праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем управління ресурсами. У процесі дослідження використано методи аналізу і синтезу, системного та структурного аналізу, економіко-статистичні методи, коефіцієнтний аналіз, табличні та графічні прийоми узагальнення результатів.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає у поглибленні теоретико-методичних положень щодо управління ресурсним потенціалом підприємства шляхом їх адаптації до специфіки агрохімічних торговельно-постачальних підприємств, діяльність яких характеризується сезонністю, високою ресурсомісткістю та підвищеними вимогами до логістичного й сервісного забезпечення.

У межах дослідження удосконалено підхід до структуризації ресурсного потенціалу підприємства, який, на відміну від традиційних моделей, ґрунтується на виділенні матеріально-товарної, логістично-інфраструктурної, оборотно-ресурсної та організаційно-кадрової складових як функціонально взаємопов'язаних елементів єдиної операційної системи.

Дістали подальшого розвитку методичні підходи до оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом, що передбачають аналіз не лише кількісних параметрів ресурсів, а й ступеня їх узгодженості, функціональної достатності та адаптивності до сезонних коливань ринкового середовища.

Обґрунтовано інноваційно-адаптивну модель управління ресурсним потенціалом, яка поєднує ресурсно-структурний, процесний і стратегічний

підходи та орієнтована на підвищення керованості матеріально-товарних і оборотних ресурсів, розвиток логістично-інфраструктурної гнучкості та інтелектуалізацію організаційно-кадрової складової.

Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості їх безпосереднього використання в діяльності ПП «Агрохім» для удосконалення системи управління ресурсним потенціалом з урахуванням галузевої специфіки та сезонного характеру аграрного ринку.

Розроблені в роботі інноваційні управлінські рішення щодо підвищення ефективності використання матеріально-товарних, логістично-інфраструктурних, оборотно-ресурсних і організаційно-кадрових ресурсів можуть бути використані при формуванні внутрішніх регламентів, планів операційної діяльності та програм розвитку підприємства.

Одержані аналітичні висновки та методичні підходи до оцінювання ресурсного потенціалу доцільно застосовувати в діяльності підприємств агрохімічного, торговельно-постачального та аграрного профілю з метою підвищення обґрунтованості управлінських рішень, зниження операційних ризиків і посилення адаптивності до змін ринкового середовища.

Матеріали кваліфікаційної роботи можуть бути використані в освітньому процесі під час викладання дисциплін з економіки підприємства, менеджменту, логістики та управління ресурсами, а також при підготовці навчально-методичних матеріалів і виконанні студентських наукових робіт.

Апробація результатів та публікації. Основні положення та результати дослідження доповідалися та обговорювалися на III Всеукраїнській науково-практичній конференції «Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі» на тему: «Інноваційні механізми управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах цифрової трансформації», яка відбулась 27 листопада 2025 року на базі ЦНТУ у м. Кропивницький.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до вимог чинних методичних рекомендацій щодо підготовки та захисту випускних кваліфікаційних робіт закладу вищої освіти. Структура роботи сформована з урахуванням поставленої мети, завдань дослідження та логіки викладу матеріалу.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

У першому розділі розкрито теоретико-методичні основи управління ресурсним потенціалом підприємства, узагальнено наукові підходи до визначення його сутності, структури та ролі у забезпеченні ефективності господарської діяльності, а також обґрунтовано методичні підходи до оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу в сучасних умовах.

У другому розділі здійснено організаційно-економічну характеристику діяльності ПП «Агрохім», проведено оцінювання стану та структури його ресурсного потенціалу, а також виконано аналіз ефективності управління матеріально-товарною, логістично-інфраструктурною, оборотно-ресурсною та організаційно-кадровою складовими з урахуванням галузевої специфіки та сезонності аграрного ринку.

У третьому розділі обґрунтовано інноваційні напрями підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства, розроблено комплекс інноваційних управлінських рішень за основними складовими ресурсного потенціалу та визначено очікувані результати їх упровадження з позицій підвищення керованості, адаптивності та стійкості діяльності підприємства.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 84 сторінок, у тому числі 81 сторінок основного тексту. Робота містить 7 таблиць та 2 рисунки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність та структура ресурсного потенціалу підприємства

В умовах сучасної економіки, що характеризується високою динамічністю ринкових процесів, посиленням конкуренції, технологічними стрибками та турбулентністю інституційного середовища, зростає значення категорії ресурсного потенціалу підприємства як системної економічної основи розвитку й забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Підприємство дедалі більше постає не лише як виробничо-господарська одиниця, а як складна соціально-економічна система, здатна до навчання, саморозвитку і структурної трансформації відповідно до зовнішніх викликів. У такому контексті вивчення економічної сутності ресурсного потенціалу набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє глибше усвідомити механізми формування результативності, варіативності стратегій та формування довгострокових переваг.

У науковому дискурсі категорія «ресурсний потенціал» використовується для відображення інтегральної здатності підприємства до здійснення ефективної діяльності на основі наявних і потенційно залучуваних ресурсів. Сутність цієї категорії полягає у поєднанні двох концептуальних складників: «ресурси» як сукупність факторів виробництва та «потенціал» як можливості їх трансформації у кінцеві економічні результати. Саме через таку синергію ресурсний потенціал набуває характеру динамічної системи, а не просто статичного набору активів [14].

У сучасних дослідженнях підкреслюється, що ресурсний потенціал не зводиться до бухгалтерського обліку основних засобів, трудових ресурсів, фінансів або технологій. Йдеться про їх організаційно-управлінське,

інституційне та інноваційне «оформлення», яке створює передумови для економічної результативності. Визначальним є не стільки наявність ресурсів, скільки здатність підприємства сформувати їх оптимальну структуру та забезпечити ефективну взаємодію в межах виробничо-збутового циклу.

Аналіз наукових підходів свідчить про багатоваріантність трактувань поняття «ресурсний потенціал». Частина авторів зосереджується на ресурсно-факторному аспекті, визначаючи ресурсний потенціал як сукупність ресурсів, залучених або можливих до залучення в господарський процес. Інша група дослідників акцентує увагу на управлінській і компетентнісній складовій, вважаючи, що головну цінність формує саме людський та інтелектуальний чинник, який перетворює ресурси на інструмент створення вартості. З позицій стратегічного менеджменту ресурсний потенціал розглядається як основа формування конкурентних переваг, що забезпечує підприємству стійкість у довгостроковій перспективі [17].

Формування сучасного уявлення про ресурсний потенціал підприємства є результатом тривалої еволюції економічної думки, у межах якої поступово змінювалися акценти щодо ролі ресурсів, механізмів їх використання та джерел економічної результативності. Розуміння цієї еволюції дозволяє глибше усвідомити сучасний зміст категорії «ресурсний потенціал» та обґрунтувати доцільність її системного й динамічного трактування.

У межах класичної економічної теорії ресурси розглядалися переважно як сукупність факторів виробництва — праці, землі та капіталу. Підприємство в такому підході трактувалося як виробнича одиниця, що комбінує наявні фактори з метою створення матеріальних благ. Ресурсний аспект зводився до кількісної наявності факторів і їх вартості, а потенціал фактично ототожнювався з ресурсною забезпеченістю. Управлінська та організаційна складові при цьому залишалися поза межами аналізу, що обмежувало можливості пояснення відмінностей у результативності підприємств за однакових ресурсних умов.

Подальший розвиток економічної науки, зокрема в період індустріалізації, зумовив формування індустріального підходу, в межах якого ключовими елементами потенціалу стали капітал, праця та технології. Акцент переносився на виробничі потужності, рівень механізації та технічну оснащеність підприємств. Ресурсний потенціал у цьому контексті асоціювався зі здатністю підприємства забезпечувати масове виробництво, досягати ефекту масштабу та знижувати собівартість. Водночас і в цьому підході ресурси переважно розглядалися як відносно статичні елементи, а питання їх інтеграції та розвитку залишалися другорядними [6].

У межах неокласичного та інституційного підходів відбулося суттєве розширення трактування ресурсного потенціалу. Неокласична теорія акцентувала увагу на ефективності використання ресурсів, граничній продуктивності та оптимальному їх поєднанні. Інституційний підхід, у свою чергу, доповнив ресурсну концепцію аналізом впливу формальних і неформальних інститутів, організаційних структур, правил і норм на здатність підприємства реалізовувати наявні ресурси. У цей період починає формуватися уявлення про те, що однакові за обсягом ресурси можуть давати різні результати залежно від якості управління та інституційного середовища.

Подальша трансформація економіки, зростання ролі знань, інновацій і нематеріальних активів зумовили формування сучасного ресурсно-орієнтованого та динамічного підходу до трактування ресурсного потенціалу. В межах ресурсно-орієнтованої концепції (resource-based view) ключова увага приділяється унікальності ресурсів, складності їх відтворення та здатності підприємства створювати на їх основі стійкі конкурентні переваги. Ресурсний потенціал у цьому підході розглядається не лише як сукупність ресурсів, а як система, що включає управлінські компетенції, організаційні здатності та інноваційний потенціал.

Розвитком ресурсно-орієнтованої теорії став динамічний підхід, відповідно до якого вирішального значення набуває не стільки наявність

ресурсів, скільки здатність підприємства адаптувати, трансформувати та оновлювати їх у відповідь на зміни зовнішнього середовища. Ресурсний потенціал у цьому контексті набуває процесного характеру та розглядається як динамічна система, що еволюціонує під впливом стратегічних рішень, інноваційної активності та результатів господарської діяльності.

Таким чином, еволюція економічних підходів свідчить про поступовий перехід від статичного розуміння ресурсів як факторів виробництва до комплексного бачення ресурсного потенціалу як інтегрованої, керованої та динамічної системи. Саме таке трактування створює методологічне підґрунтя для подальшого аналізу структури, стану та ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства в умовах сучасної економіки.

Синтез наукових позицій дозволяє сформулювати узагальнене визначення: ресурсний потенціал підприємства — це системно організована сукупність матеріальних, нематеріальних, фінансових, трудових, інформаційних і технологічних ресурсів, доповнена спроможністю персоналу та менеджменту ефективно їх використовувати з метою досягнення стратегічних і оперативних цілей діяльності підприємства.

Зазначене визначення акцентує на тому, що ресурсний потенціал не є сталою величиною; він трансформується під впливом зовнішнього середовища, внутрішніх рішень і результатів діяльності. Саме тому правильніше трактувати його як категорію процесну та динамічну, а не статичну.

Ресурсний потенціал підприємства має низку визначальних властивостей, що дозволяють трактувати його як складну економічну систему.

По-перше, йому властива цілісність: ефективна діяльність можлива лише за одночасної наявності й функціональної узгодженості всіх ключових ресурсів. Нестача або порушення пропорцій між складниками призводить до падіння загальної ефективності, навіть за високого рівня забезпеченості окремими ресурсами.

По-друге, ресурсний потенціал характеризується взаємодоповнюваністю складників. Наявність сучасних технологій підвищує віддачу праці, якісні кадри забезпечують ефективне використання фінансів, інновації посилюють цінність нематеріальних активів тощо.

По-третє, системі притаманна взаємозамінність ресурсів, що особливо важливо в умовах обмеженості окремих факторів. Наприклад, інвестиції в автоматизацію можуть частково замінити дефіцит кваліфікованої праці; розвиток інформаційних систем знижує потребу у фізичних ресурсах тощо.

По-четверте, ресурсний потенціал має властивість відтворюваності. Це означає, що підприємство здатне не лише використовувати ресурси, а й поновлювати, оновлювати та нарощувати їх у процесі діяльності. Інвестиції, інновації, підвищення кваліфікації персоналу — ключові інструменти такого відтворення.

Нарешті, ресурсному потенціалу властива адаптивність — здатність змінювати свою структуру відповідно до вимог ринку, технологічних трендів та інституційних змін. Саме адаптивність забезпечує підприємству можливість стабільного функціонування в умовах криз і трансформацій [19].

Особливістю ресурсного потенціалу є наявність синергетичного ефекту. Це означає, що результативність взаємодії ресурсів переважає арифметичну суму ефектів від окремих елементів. Наприклад, поєднання висококваліфікованого персоналу та сучасних технологій дає значно більший ефект, ніж просте збільшення кількості працівників або придбання обладнання без належної кадрової підтримки.

Саме синергетичний ефект робить ресурсний потенціал стратегічним інструментом управління, адже завдання керівництва підприємства полягає не лише у забезпеченні ресурсами, а в їх оптимальному поєднанні. Це підтверджується науковими працями, де зазначається, що інтеграція складників ресурсного потенціалу здатна забезпечити підприємству приріст ефективності без пропорційного збільшення обсягу вкладених ресурсів [].

Ресурсний потенціал є економічною базою формування конкурентних переваг підприємства. Конкурентоспроможність виникає не як випадковий результат, а як логічний наслідок цілеспрямованого формування, розвитку та управління ресурсами. У межах концепції ресурсно-орієнтованого підходу (resource-based view) підприємства, що мають унікальні ресурси або здатні ефективніше за конкурентів їх використовувати, формують стійкі конкурентні позиції.

Зростання конкурентоспроможності передбачає постійний аналіз ресурсного потенціалу: виявлення слабких місць, оцінювання ступеня зношеності основних засобів, аналіз кваліфікації персоналу, ліквідності фінансових ресурсів та рівня інноваційності. У цьому контексті ресурсний потенціал виступає не лише об'єктом обліку, а й інструментом стратегічного менеджменту.

У науковій літературі виокремлюють різні підходи до структуризації ресурсного потенціалу. Найбільш поширеним є функціональний підхід, згідно з яким до складу ресурсного потенціалу відносять такі групи ресурсів: трудовий, фінансовий, матеріально-технічний, нематеріальний, інформаційний, технологічно-інноваційний, природно-просторовий потенціали [22].

Трудовий потенціал відображає кількісні та якісні характеристики персоналу, рівень його освіти, професійної підготовки, досвіду, мотивації та здатності до інновацій. Він є базовим елементом, оскільки саме працівники забезпечують активізацію всіх інших ресурсів. Рівень розвитку трудового потенціалу визначає продуктивність праці, швидкість впровадження інновацій, гнучкість виробництва та адаптивність підприємства.

Фінансовий потенціал охоплює власні та позикові джерела фінансування, структуру капіталу, платоспроможність і кредитоспроможність підприємства. Він визначає можливості інвестиційної діяльності, модернізації

виробництва та економічного зростання. Фінансові ресурси є універсальним інструментом залучення інших видів ресурсів.

До матеріально-технічного потенціалу належать основні засоби та оборотні активи. Вони визначають виробничі можливості підприємства, впливають на собівартість продукції, обсяги та якість виробництва. Ступінь зношення основних засобів, рівень автоматизації та технологічної відповідності обладнання сучасним вимогам є важливими індикаторами ефективності даної складової.

Нематеріальні активи — патенти, ліцензії, торговельні марки, ділова репутація — відіграють дедалі більшу роль у формуванні вартості підприємства. У високотехнологічних секторах саме нематеріальні ресурси часто визначають конкурентні позиції фірм.

Інформація виступає стратегічним ресурсом сучасної економіки. Інформаційний потенціал охоплює наявність інформаційних систем, якість аналітичних даних, доступ до ринкової інформації. В умовах цифровізації саме інформація забезпечує швидкість і точність управлінських рішень.

Здатність підприємства впроваджувати нові технології та створювати інноваційну продукцію визначає його розвиток у довгостроковій перспективі. Рівень інноваційної активності, масштаби інвестицій у дослідження та розробки, кількість запатентованих рішень характеризують цей елемент.

Локація підприємства, доступ до ресурсів, інфраструктура, регіональні умови формують особливий вид потенціалу, який визначає логістичні можливості та рівень витрат.

У працях сучасних дослідників також акцентується роль управлінського чинника, який не виділяється як окрема ресурсна складова, проте інтегрує всі елементи потенціалу в єдину систему, забезпечуючи їх узгоджену взаємодію [26].

У комплексних моделях, представлених у сучасних дослідженнях, структура ресурсного потенціалу подається як багаторівнева система, де

кожен блок взаємодіє з іншими. Такі моделі наочно демонструють ключову роль технологічного й інноваційного потенціалу як каталізатора системних змін у структурі ресурсів [19].

Оптимізація ресурсного потенціалу є складовою загальної системи управління підприємством і передбачає стратегічне планування, поточне регулювання та контроль ефективності використання ресурсів. Сучасні підходи ґрунтуються на принципах системності, адаптивності та інтеграції.

Науковці акцентують, що оптимізація структури ресурсного потенціалу здійснюється поетапно: формування цілей розвитку підприємства, визначення стратегічно важливих ресурсів, оцінювання альтернатив їх поєднання, розподіл обмежених ресурсів та аналіз результатів. Важливу роль у цьому відіграють цифрові рішення (ERP-системи), що забезпечують інтеграцію управлінських процесів та підвищують якість ухвалення рішень [16, с. 114–115].

Ресурсний потенціал є ключовою економічною категорією, що визначає можливості й обмеження розвитку підприємства. Його сутність полягає у поєднанні ресурсної бази та управлінської спроможності перетворювати ресурси у результати діяльності. Структура ресурсного потенціалу є багатовимірною і включає трудові, фінансові, матеріально-технічні, нематеріальні, інформаційні та інноваційні складники. Ефективність підприємства значною мірою залежить від їх узгодженої взаємодії, здатності до відтворення та адаптації.

Таким чином, ресурсний потенціал виступає не лише об'єктом аналізу, а й інструментом стратегічного управління, що формує основу конкурентоспроможності та сталого розвитку суб'єкта господарювання.

1.2. Сучасні підходи й концепції управління ресурсним потенціалом

Розвиток економіки знань, цифровізація бізнес-процесів, посилення глобальної конкуренції та зростаюча нестабільність зовнішнього середовища зумовили істотну трансформацію підходів до управління ресурсним потенціалом підприємств. Якщо в умовах індустріальної економіки акцент робився на максимальному залученні матеріальних ресурсів і масштабу виробництва, то сьогодні ключовим чинником успіху стає здатність підприємства ефективно управляти сукупністю ресурсів як цілісною системою, адаптуючи її структуру до змін ринку та перетворюючи на джерело сталих конкурентних переваг.

Сучасна управлінська теорія розглядає ресурсний потенціал не як статичну сукупність активів, а як динамічну конфігурацію можливостей, у якій стратегічну роль відіграють управлінські компетенції, знання, організаційна культура, інноваційна активність та цифрові інструменти. З огляду на це, значна увага приділяється розвитку концепцій, що дозволяють інтегрувати різноманітні ресурси у єдину систему та досягати синергетичного ефекту їх використання [7].

Історичний розвиток теорії управління ресурсами дозволяє виокремити кілька етапів:

1. Факторний підхід, притаманний класичній економічній теорії, зосереджувався на трьох основних факторах виробництва — праці, капіталі та землі. Управління ресурсами зводилося до їх раціонального розподілу з метою мінімізації витрат.

2. Функціональний підхід, що сформувався в межах наукового менеджменту, орієнтувався на оптимізацію окремих функцій управління: планування, організації, контролю. Ресурси розглядалися як елементи виробничої системи, що мають бути підпорядковані чітким регламентам.

3. Системний підхід, який набув поширення у другій половині ХХ століття, започаткував уявлення про підприємство як складну відкриту систему. Відповідно, ресурсний потенціал почали аналізувати як сукупність взаємопов'язаних елементів, здатних утворювати синергію.

4. Стратегічно-ресурсний підхід (resource-based view), що домінує у сучасних дослідженнях, акцентує на унікальності ресурсів і компетенцій як джерелі довготривалих конкурентних переваг. Управління ресурсами виходить за межі операційних рішень і стає частиною стратегічного управління.

Еволюція підходів свідчить про перехід від фрагментарного управління окремими видами ресурсів до інтегрованого менеджменту ресурсного потенціалу як системи, орієнтованої на досягнення стратегічної мети підприємства.

Системна концепція базується на уявленні про підприємство як відкриту економічну систему, що функціонує в умовах постійного обміну ресурсами з зовнішнім середовищем. Основним об'єктом управління виступає не окремий ресурс, а їх комплексна взаємодія [6].

Ключові положення концепції полягають у тому, що:

- результат господарської діяльності є наслідком синергетичної взаємодії ресурсів;
- зміни в одному елементі системи неминуче впливають на інші складники;
- управління повинно бути зорієнтоване на баланс та пропорційність між видами ресурсів;
- ефективність досягається за умов узгодженості стратегічних і оперативних рішень.

Системний підхід дозволяє уникнути ситуацій, коли надмірні інвестиції в одну сферу не приводять до очікуваного зростання результативності через вузькі місця в інших підсистемах. Управління ресурсним потенціалом набуває

характеру безперервного процесу діагностики, коригування та розвитку відповідно до змін середовища.

Ресурсно-орієнтована концепція (RBV) вважається однією з найбільш впливових парадигм сучасного стратегічного менеджменту. Згідно з нею, конкурентні переваги підприємства обумовлюються наявністю таких ресурсів і компетенцій, які є цінними, рідкісними, важко відтворюваними та незамінними.

У межах цієї концепції ресурсний потенціал підприємства визнається основним джерелом формування вартості, а стратегічне управління зосереджується на:

- виявленні унікальних ресурсів;
- захисті їх від копіювання;
- розвитку ключових компетенцій;
- створенні організаційних умов для реалізації потенціалу.

Ресурсно-орієнтована концепція підкреслює роль нематеріальних активів, зокрема знань, інтелектуального капіталу, корпоративної культури і бренду. Унаслідок цього управління зміщується від контролю за фізичними ресурсами до розвитку людського та інтелектуального потенціалу [28].

Подальшою еволюцією ресурсно-орієнтованого підходу стала концепція динамічних здібностей підприємства, яка розглядає ресурси у контексті постійних змін. Ключовим є не лише володіння активами, а й здатність швидко їх реорганізувати, адаптуючи структуру ресурсного потенціалу до нових умов.

Динамічні здібності включають:

- здатність ідентифікувати нові можливості;
- уміння трансформувати бізнес-модель;
- інтеграцію зовнішніх знань і технологій;
- організаційну гнучкість.

Управління ресурсним потенціалом у межах цієї концепції передбачає безперервне навчання, цифрову трансформацію та розвиток інноваційної культури [33].

Стратегічний менеджмент орієнтує підприємство на довгострокові цілі, тому управління ресурсним потенціалом розглядається як основа формування стратегії. Вибір напрямів інвестування, розподіл ресурсів між підрозділами, розвиток персоналу та інноваційна активність підпорядковуються загальній концепції розвитку підприємства.

Стратегічний підхід дозволяє:

- формувати пріоритети у використанні ресурсів;
- узгоджувати короткострокові рішення з довгостроковими цілями;
- уникати дисбалансу в структурі потенціалу.

У межах цього підходу активно використовуються інструменти стратегічного аналізу, такі як SWOT, PEST, портфельні матриці, які дозволяють оцінити відповідність ресурсного потенціалу викликам середовища.

Процесний підхід зосереджується на безперервності управлінських дій і орієнтації на бізнес-процеси. Ресурсний потенціал розглядається через призму процесів постачання, виробництва, збуту та підтримки, що дозволяє виявити вузькі місця та втрати.

Логістичний підхід, своєю чергою, спрямований на оптимізацію потоків ресурсів, запасів і фінансових потоків. Управління ресурсним потенціалом у цьому контексті означає формування ефективної логістичної системи підприємства, що мінімізує витрати та забезпечує надійність постачань.

Контролінг як концепція управління ресурсним потенціалом забезпечує координацію планування, обліку та аналізу використання ресурсів. Його завданням є створення інформаційної бази для ухвалення управлінських рішень та моніторинг відхилень від планових показників.

Фінансово-орієнтований підхід розглядає ресурсний потенціал крізь призму вартості підприємства. Управління спрямоване на максимізацію ринкової вартості активів та оптимізацію структури капіталу.

Сучасні підходи до управління ресурсами дедалі частіше інтегрують принципи сталого розвитку. Управління ресурсним потенціалом у межах цієї концепції передбачає:

- раціональне використання природних ресурсів;
- зменшення екологічного навантаження;
- формування соціально відповідальної політики;
- прозоре корпоративне управління.

ESG-орієнтовані підходи перетворюють ресурсний потенціал на інструмент не лише економічного, а й соціального розвитку, підвищуючи довіру інвесторів та суспільства.

Цифрова трансформація зумовила інтеграцію інформаційних технологій у систему управління ресурсами. ERP-системи, аналітика даних, штучний інтелект дозволяють автоматизувати процеси планування, обліку та оптимізації використання ресурсів [35].

Цифровий підхід дозволяє:

- отримувати дані в режимі реального часу;
- підвищувати точність прогнозування;
- забезпечувати прозорість управління.

У сучасному менеджменті все більше уваги приділяється людині як головному ресурсу. Компетентнісний підхід орієнтує управління на розвиток персоналу, формування корпоративної культури та мотивації.

Гуманістична парадигма виходить із того, що економічні результати прямо залежать від задоволеності працівників, рівня їх залученості та лояльності. Отже, управління ресурсним потенціалом передбачає створення сприятливого середовища для розвитку людського капіталу [30].

Сучасні наукові дослідження акцентують на необхідності інтеграції різних концепцій у єдину модель. Така модель передбачає поєднання:

- стратегічного бачення;
- системної логіки;
- інноваційної орієнтації;
- цифрових інструментів.

Інтегрована модель дозволяє забезпечити баланс між оперативними завданнями та стратегічними цілями, формуючи адаптивний ресурсний потенціал підприємства.

Сучасні підходи й концепції управління ресурсним потенціалом демонструють еволюцію від традиційних методів до комплексних інтегрованих моделей, зорієнтованих на інновації, цифровізацію та сталий розвиток. Управління ресурсами перестає бути суто технічним процесом і перетворюється на стратегічний інструмент формування конкурентних переваг.

Ресурсний потенціал розглядається не як статичний актив, а як динамічна система, здатна до адаптації та саморозвитку. Саме такі підходи створюють основу для сталого розвитку підприємств в умовах глобальної конкуренції та турбулентності економічного середовища.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства

Ефективне управління ресурсним потенціалом підприємства неможливе без науково обґрунтованої системи його оцінювання. В умовах динамічного ринкового середовища, зростання вартості ресурсів і підвищення вимог до конкурентоспроможності підприємств, питання вимірювання результативності використання наявних і залучених ресурсів набувають принципового значення. Оцінювання ресурсного потенціалу є інструментом

не лише фіксації фактичного стану ресурсного забезпечення, а й основою для розроблення управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію структури ресурсів, підвищення їх віддачі та зниження невиправданих витрат.

Методичні підходи до оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу формуються в межах загальної теорії ефективності, концепцій економічного аналізу, управління витратами та обліково-аналітичного забезпечення. Їхнє завдання полягає у виявленні взаємозв'язку між обсягом і якістю ресурсів та результатами діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє з'ясувати, наскільки обґрунтованими є інвестиції у формування потенціалу, які елементи ресурсної системи виконують роль «вузьких місць», а які — створюють конкурентні переваги [9].

У найзагальнішому вигляді оцінювання ефективності ресурсного потенціалу ґрунтується на співвідношенні між витратами і результатами діяльності. Ресурсний потенціал як багатовимірна економічна категорія не може бути оцінений одним універсальним показником, оскільки охоплює різноякісні ресурси — матеріальні, трудові, фінансові, інформаційні, технологічні та нематеріальні. Відповідно, методичний апарат оцінювання має бути комплексним, системним та адаптивним до галузевих і організаційних особливостей підприємства.

Оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу має такі цілі:

- визначення рівня забезпеченості підприємства ресурсами;
- виявлення відповідності структури ресурсів стратегічним цілям;
- аналіз віддачі від залучених ресурсів;
- виявлення резервів підвищення ефективності;
- формування інформаційної бази для управлінських рішень.

Методологічно оцінювання ресурсного потенціалу базується на принципах наукової обґрунтованості, системності, порівнянності,

достовірності та орієнтації на практичну корисність. Ці принципи забезпечують не формальний, а дієвий характер результатів аналізу [16].

У науковій літературі виділяють декілька основних підходів до оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства:

- ресурсний (факторний) підхід;
- функціональний підхід;
- системний підхід;
- результативний підхід;
- інтегральний підхід;
- процесно-орієнтований підхід;
- цифрово-аналітичний підхід.

Ресурсний підхід передбачає аналіз кожного виду ресурсу окремо за системою показників, що характеризують його кількісні та якісні параметри. Для матеріальних ресурсів це можуть бути коефіцієнти фондівіддачі, фондомісткості, матеріалівіддачі; для трудових — продуктивність праці, фонд оплати праці, коефіцієнти плинності кадрів; для фінансових — ліквідність, рентабельність капіталу, оборотність активів.

Перевагою цього підходу є висока деталізація результатів аналізу. Однак його недоліком виступає локальність оцінювання, що не дозволяє сформувати цілісної картини використання ресурсного потенціалу загалом. Крім того, ізольоване дослідження окремих ресурсів не враховує ефект взаємодії між ними.

У межах функціонального підходу ресурсний потенціал розглядається через призму основних видів діяльності підприємства: виробництва, постачання, логістики, маркетингу, фінансів, інновацій. Ефективність ресурсного потенціалу оцінюється за результативністю виконання відповідних функцій.

Такий підхід є корисним для аналізу управлінських процесів і дозволяє виявити не лише «вузькі місця» у використанні ресурсів, а й проблеми

організаційного характеру. Основною складністю застосування функціонального підходу є необхідність формування розгалуженої системи показників та забезпечення їх узгодженості [18].

Системний підхід ґрунтується на уявленні про ресурсний потенціал як цілісну систему взаємопов'язаних елементів. Оцінювання здійснюється з урахуванням:

- структури ресурсів;
- пропорцій між складниками;
- якості взаємодії елементів;
- впливу кожного ресурсу на загальний результат.

У межах цього підходу активно використовуються інтегральні показники та агреговані індекси, які відображають загальний рівень ефективності ресурсного потенціалу. Системний підхід дозволяє виявити синергетичний ефект і тим самим краще оцінити реальний внесок ресурсів у результат діяльності.

Результативний підхід оцінює ресурсний потенціал за досягнутими результатами — обсягом виробництва, прибутком, ринковою вартістю підприємства, рівнем конкурентоспроможності. У такому разі не аналізується детальний склад потенціалу, а досліджується кінцевий ефект його використання [13].

Перевагою цього підходу є простота реалізації, недоліком — висока ймовірність спотворення результатів через вплив зовнішніх факторів (кон'юнктури ринку, регуляторної політики, попиту).

Інтегральний підхід передбачає формування зведеного показника ефективності ресурсного потенціалу, який розраховується на основі системи нормалізованих індикаторів. Це дозволяє порівнювати підприємства між собою або відстежувати динаміку змін у часі.

Водночас формування інтегрального показника потребує обґрунтування вагових коефіцієнтів та вибору релевантних індикаторів, що значною мірою залежить від суб'єктивних рішень дослідника.

Оцінювання трудового потенціалу передбачає аналіз:

- кількісної структури персоналу;
- рівня освіти;
- кваліфікації;
- продуктивності праці;
- мотиваційної політики.

Основними показниками виступають виробіток, фонд оплати праці, коефіцієнти використання робочого часу, плинність кадрів. Важливим є також аналіз якісних характеристик — лояльності працівників, корпоративної культури, рівня залученості.

Матеріально-технічний потенціал оцінюється за ступенем зношеності основних засобів, рівнем їх завантаження, відповідністю сучасним технологічним вимогам. Визначаються обсяги простоїв, частота ремонтів, продуктивність обладнання.

Основні індикатори:

- фондоддача;
- коефіцієнт оновлення основних засобів;
- коефіцієнт зносу;
- енергоємність продукції.

Фінансовий потенціал аналізується за допомогою системи фінансових коефіцієнтів:

- ліквідності;
- платоспроможності;
- оборотності активів;
- рентабельності.

Рівень фінансового потенціалу відображає можливості підприємства залучати інвестиції, фінансувати розвиток, покривати поточні зобов'язання.

Нематеріальні активи оцінюються на основі:

- кількості патентів;
- брендового капіталу;
- клієнтської лояльності;
- рівня корпоративної репутації.

Складність оцінювання полягає у відсутності єдиних універсальних методик, що змушує використовувати експертні та рейтингові підходи.

Інформаційний потенціал характеризується:

- рівнем автоматизації управління;
- доступом до аналітичних даних;
- розвитком інформаційних систем;
- якістю інформаційних потоків.

Аналіз включає аудит IT-інфраструктури, оцінювання безпеки даних, швидкість обробки інформації.

Інноваційний потенціал досліджується за:

- обсягами інвестицій у дослідження і розробки;
- кількістю інноваційних продуктів;
- інтенсивністю оновлення асортименту;
- часткою інновацій у загальному обсязі виробництва.

Ці показники дозволяють оцінити перспективність підприємства з погляду довгострокового розвитку.

З метою формування узагальненої оцінки ресурсного потенціалу застосовуються такі методи:

Нормування показників передбачає перетворення різнорідних індикаторів у зіставний (безрозмірний) формат шляхом розрахунку нормованих коефіцієнтів.

Зважування індикаторів полягає у встановленні ваг кожного показника відповідно до його пріоритетності та стратегічних цілей підприємства.

Розрахунок інтегрального індексу забезпечує агрегування нормованих і зважених індикаторів в один узагальнений показник, що відображає загальний рівень ефективності використання ресурсного потенціалу.

Сучасні дослідження активно застосовують методи:

- багатofакторного аналізу;
- дискримінантного аналізу;
- регресійного моделювання;
- нейрмережевого прогнозування.

Це дозволяє враховувати складні взаємозв'язки між ресурсами і результатами діяльності, підвищуючи точність оцінювання.

Інформаційні системи (ERP, BI, CRM) забезпечують автоматизацію збору даних, формування звітів та аналітики у реальному часі. Використання цифрових інструментів дозволяє:

- зменшити трудомісткість аналізу;
- підвищити прозорість управління;
- покращити якість прогнозів.

Сучасні методики дедалі частіше враховують екологічні та соціальні індикатори. Оцінюється енергоефективність, викиди, умови праці, соціальна відповідальність.

Методичні підходи до оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу є багатогранними та взаємодоповнюючими. Найбільш результативним є інтегрований підхід, який дозволяє враховувати як кількісні, так і якісні аспекти діяльності підприємства.

Оцінювання ресурсного потенціалу має розглядатися як безперервний процес, спрямований на підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

Висновки до розділу 1

У розділі 1 узагальнено теоретичні та методичні засади управління ресурсним потенціалом підприємства, що дозволило сформувати цілісне уявлення про його економічну природу, структуру та інструментарій оцінювання ефективності використання.

Ресурсний потенціал є інтегральною економічною категорією, яка поєднує наявні й потенційно залучувані ресурси з управлінською спроможністю трансформувати їх у результати діяльності. Доведено доцільність системного й динамічного трактування ресурсного потенціалу як процесної категорії, що змінюється під впливом зовнішніх умов, інституційного середовища та внутрішніх управлінських рішень. Обґрунтовано багатовимірну структуру ресурсного потенціалу, що охоплює трудовий, фінансовий, матеріально-технічний, нематеріальний, інформаційний, технологічно-інноваційний і природно-просторовий компоненти, взаємодія яких формує синергетичний ефект і визначає конкурентоспроможність підприємства.

Систематизовано сучасні підходи й концепції управління ресурсним потенціалом та показано еволюцію управлінської думки від факторного й функціонального підходів до системного, стратегічно-ресурсного та концепції динамічних здібностей. Визначено, що в сучасному менеджменті управління ресурсами набуває стратегічного характеру та передбачає інтеграцію компетентнісної, цифрової й ESG-орієнтованої логіки. Акцентовано, що стійкі конкурентні переваги формуються не стільки за рахунок обсягу ресурсів, скільки завдяки їх унікальності, складності копіювання, організаційній узгодженості та здатності підприємства до адаптації й оновлення ресурсної бази.

Обґрунтовано методичні підходи до оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу та встановлено, що універсальний показник оцінки є недостатнім через різноякісність складників потенціалу.

Узагальнено переваги й обмеження ресурсного (факторного), функціонального, системного, результативного та інтегрального підходів, а також визначено доцільність застосування комплексної системи індикаторів, що поєднує кількісні (фінансово-економічні коефіцієнти, оборотність, рентабельність, фондівіддача, продуктивність праці тощо) та якісні характеристики (компетенції, інноваційність, інформаційна забезпеченість, репутаційні й організаційні чинники). Підкреслено роль цифрових інструментів (ERP/BI/CRM) у підвищенні оперативності, точності та прозорості оцінювання, а також доцільність доповнення аналізу екологічними й соціальними

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПП «АГРОХІМ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ПП «Агрохім»

ПП «Агрохім» є багатопрофільним підприємством аграрного сектору, основною сферою діяльності якого є імпорт, дистрибуція та сервісне забезпечення засобів захисту рослин, посівного матеріалу, мінеральних добрив і сільськогосподарської техніки. Підприємство функціонує як інтегрований торговельно-сервісний оператор, орієнтований на комплексне забезпечення аграрних товаровиробників матеріальними ресурсами та технологічними рішеннями для рослинництва [20].

Діяльність підприємства не обмежується реалізацією продукції, а доповнюється широким спектром агротехнологічних і техніко-сервісних послуг. Зокрема, ПП «Агрохім» здійснює внесення хімічних засобів захисту рослин, подрібнення рослинних решток, культивуацію та посів сільськогосподарських культур, а також протруювання насіння безпосередньо на території замовника з використанням спеціалізованих французьких протруювальних машин. Такий формат діяльності дозволяє підприємству виступати не лише постачальником ресурсів, а й активним учасником виробничо-технологічного процесу в аграрному секторі.

Окремим напрямом діяльності є виготовлення та технічна модифікація допоміжного обладнання для сільськогосподарської техніки, зокрема причіпних пристроїв для посівних машин, сниц з опорними колесами, транспортних механізмів, електроприводів до зерносушарок, а також переобладнання розпилювальних систем. Крім того, підприємство надає автотранспортні послуги із залученням вантажної та спеціальної техніки (крани, вантажні автомобілі типу ГАЗ, КАМАЗ, МАЗ), що забезпечує

додаткову логістичну гнучкість і знижує залежність клієнтів від сторонніх перевізників.

ПП «Агрохім» засноване 29 серпня 1997 року та здійснює діяльність у сфері агрохімічного та матеріально-технічного забезпечення сільськогосподарських товаровиробників України. Підприємство спеціалізується на поставках засобів захисту рослин, посівного матеріалу, мінеральних добрив, а також сільськогосподарської техніки й обладнання, що визначає його як багатопрофільного торговельно-постачального оператора аграрного ринку [20].

З 1998 року підприємство послідовно формувало партнерську мережу з провідними міжнародними та вітчизняними виробниками аграрної продукції. У різні періоди ПП «Агрохім» виступало офіційним дистриб'ютором компаній Syngenta (Швейцарія), Євраліс (Франція), Monsanto (США), BASF (ФРН), DuPont de Nemours (США), Chemtura (Велика Британія), Укравіт (Україна), а також дилером компанії Bayer (ФРН). Багаторічна співпраця з цими брендами свідчить про високий рівень довіри з боку виробників та стабільну ділову репутацію підприємства.

Важливою складовою діяльності ПП «Агрохім» є постачання сучасної сільськогосподарської техніки та обладнання. Підприємство є дилером в Україні таких компаній, як Месмар (Італія) — мобільні та стаціонарні зерносушарки, MaterMass (Італія) — сівалки, АІО (Італія) — ґрунтообробна техніка та глибокородрихлювачі, FALC (Італія) — шредери та подрібнювачі рослинних решток, ІММ (Італія) — обприскувачі, Dorez (Франція) та AgrAlex (Польща) — мобільні й стаціонарні протруювальні комплекси, а також Opti-Sciences (США) — прилади для вимірювання хлорофілу (N-тестери). Така номенклатура продукції дозволяє підприємству забезпечувати аграріїв комплексними технологічними рішеннями [20].

Організаційна структура ПП «Агрохім» орієнтована на забезпечення безперервності операційної діяльності та сервісної підтримки клієнтів.

Стабільну та прибуткову роботу підприємства забезпечують понад 40 співробітників. Підприємство має власні виробничі потужності, автомобільний транспорт, офісні приміщення, інженерну та сервісну службу, що дозволяє здійснювати не лише поставку продукції, а й її технічний супровід, налаштування та післяпродажне обслуговування.

Значну роль у формуванні іміджу та конкурентних переваг підприємства відіграє активна участь у професійних галузевих заходах. З 2004 року ПП «Агрохім» регулярно бере участь у міжнародних аграрних виставках в Україні, зокрема «АГРО», «ІнтерАгро», «Аграрні Зернові Технології», «АгроЕкспо», а також у міжнародних виставках за кордоном — EIMA (Італія), Agritechnica (Німеччина), SIMA (Франція) та інших профільних заходах у Данії, Польщі, Угорщині. Це сприяє впровадженню сучасних технологій та постійному оновленню продуктового портфеля [20].

Важливою особливістю діяльності підприємства є його інноваційна орієнтація. ПП «Агрохім» першим у Кіровоградській області впровадило практику висіву та демонстрації перспективних гібридів кукурудзи, соняшнику, цукрового буряку та ріпаку, а також організацію регіональних Днів поля. Серед унікальних проєктів підприємства — встановлення аплікаторів для внесення гранульованих продуктів у надмалих дозах, постачання мобільних і стаціонарних сортувально-протруювальних комплексів, а також впровадження N-тестерів для управління живленням і врожайністю сільськогосподарських культур.

Діяльність ПП «Агрохім» ґрунтується на чітко сформульованій місії, яка полягає у надійній, своєчасній та креативній роботі, а також у створенні нових можливостей для професіоналів аграрної сфери з метою досягнення максимального врожаю та прибутковості. Девіз підприємства — *«Завжди нові можливості для професіоналів!»* — відображає його стратегічну орієнтацію на розвиток партнерських відносин із клієнтами.

Важливою складовою діяльності підприємства є консалтингово-освітній напрям. З метою підвищення рівня агротехнологічної культури клієнтів та розвитку професійних компетенцій персоналу ПП «Агрохім» організовує засідання АгроКлубу, тематичні семінари, практичні демонстрації та навчальні заходи. Така діяльність сприяє формуванню довгострокових партнерських відносин із агровиробниками та підвищує нематеріальну складову ресурсного потенціалу підприємства.

Функціонування ПП «Агрохім» охоплює широкий перелік видів економічної діяльності, що відповідають специфіці агрохімічного та торговельно-сервісного бізнесу, зокрема оптову і роздрібну торгівлю аграрною продукцією та хімічними засобами, допоміжну діяльність у рослинництві, обробку насіння, вантажні автоперевезення, ремонт, монтаж і технічне обслуговування машин та устаткування. Така диверсифікована структура діяльності забезпечує підприємству стійкість до ринкових коливань і створює передумови для комплексного використання його ресурсного потенціалу.

Важливим елементом організаційно-економічної характеристики підприємства є його соціальна відповідальність. ПП «Агрохім» реалізує виключно сертифіковані та безпечні засоби захисту рослин і високопродуктивне насіння, сприяє підвищенню екологічної обізнаності клієнтів щодо ризиків безконтрольного застосування агрохімікатів, пропонує техніку, безпечну для людей та довкілля, сумлінно виконує податкові зобов'язання та створює умови для професійного розвитку своїх працівників.

Матеріально-технічна база ПП «Агрохім» включає складські приміщення, транспортні засоби або договірні логістичні канали, а також інформаційні ресурси, що забезпечують облік товарних запасів і контроль виконання договірних зобов'язань. Рівень організації складської та транспортної логістики безпосередньо впливає на своєчасність постачання продукції клієнтам і загальну конкурентоспроможність підприємства.

Фінансово-економічні результати діяльності ПП «Агрохім» значною мірою залежать від ефективності управління запасами, швидкості обігу оборотного капіталу та рівня логістичних витрат. В умовах нестабільного ринкового середовища особливого значення набуває забезпечення платоспроможності підприємства, підтримання оптимальної структури активів і зобов'язань, а також зниження ризиків, пов'язаних із коливанням цін, валютного курсу та платіжної дисципліни контрагентів.

Розрахунок показників фінансового стану підприємства здійснено на основі форм фінансової звітності (Баланс – форма №1, Звіт про фінансові результати – форма №2) відповідно до вимог НП(С)БО 1 та методичних підходів. Для забезпечення коректності аналізу використано середньорічні величини активів і власного капіталу, а початок кожного звітного року відповідає кінцю попереднього періоду

Таблиця 2.1 – Показники ліквідності ПП «Агрохім» за 2021-2024 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт покриття	2,32	2,26	6,52	2,61
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,01	0,93	1,38	1,10
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00	0,24	0,06	0,00
Чистий оборотний капітал, тис. грн	22 535,7	24 495,6	25 644,0	25 803,2

Джерело: сформовано автором на основі [32]

Розраховані показники ліквідності свідчать, що ПП «Агрохім» упродовж 2021–2024 років зберігало достатній рівень поточної платоспроможності. Значення коефіцієнта покриття стабільно перевищують нормативний рівень, що вказує на наявність достатнього обсягу оборотних активів для своєчасного погашення поточних зобов'язань. Така ситуація є економічно доцільною для підприємства агрохімічного профілю, діяльність якого характеризується

сезонністю реалізації та потребою у формуванні значних товарних запасів у передпосівний період.

Водночас коливання коефіцієнта швидкої ліквідності відображають залежність ліквідності підприємства від структури оборотних активів, зокрема від частки запасів і дебіторської заборгованості. Низькі значення коефіцієнта абсолютної ліквідності є типовими для торговельно-постачальних підприємств аграрної сфери та пояснюються спрямуванням грошових ресурсів у товарні запаси з метою забезпечення безперервності постачання аграрних клієнтів.

Таблиця 2.2 – Показники фінансової стійкості ПП «Агрохім» за 2021-2024 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт автономії	0,59	0,58	0,86	0,65
Коефіцієнт фінансування	0,70	0,72	0,16	0,55
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,92	0,91	0,91	0,88

Джерело: сформовано автором на основі [32]

Аналіз показників фінансової стійкості дає підстави стверджувати, що ПП «Агрохім» характеризується високим рівнем фінансової автономії та низькою залежністю від залучених джерел фінансування. Частка власного капіталу у валюті балансу протягом усього досліджуваного періоду залишається домінуючою, що знижує фінансові ризики та підвищує адаптивність підприємства до нестабільних умов аграрного ринку.

Високі значення коефіцієнта маневреності власного капіталу свідчать про здатність підприємства фінансувати поточну діяльність за рахунок власних оборотних ресурсів. Для агрохімічного підприємства така структура капіталу є особливо важливою, оскільки дозволяє оперативно реагувати на сезонні зміни попиту без надмірного залучення короткострокових кредитів.

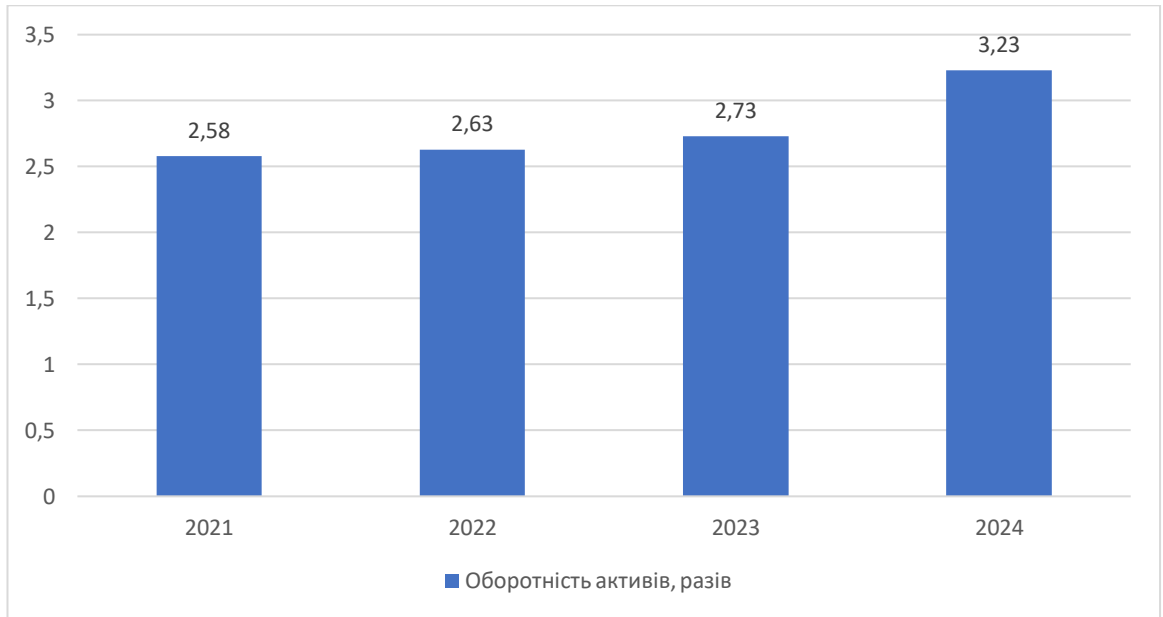


Рисунок 2.1 – Показники ділової активності ПП «Агрохім» за 2021-2024 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [32]

Динаміка показників ділової активності свідчить про поступове зростання ефективності використання активів підприємства. Збільшення оборотності активів у 2024 році вказує на прискорення обігу ресурсів та підвищення результативності операційної діяльності. Для підприємства, що здійснює торгівлю агрохімічною продукцією, дана тенденція є позитивною, оскільки швидкість обігу активів безпосередньо впливає на рівень витрат зберігання, ризики псування продукції та загальну конкурентоспроможність.

Підвищення ділової активності також відображає вдосконалення управління запасами та збутовими процесами, що є ключовими чинниками ефективності діяльності торговельно-постачальних підприємств аграрної сфери.

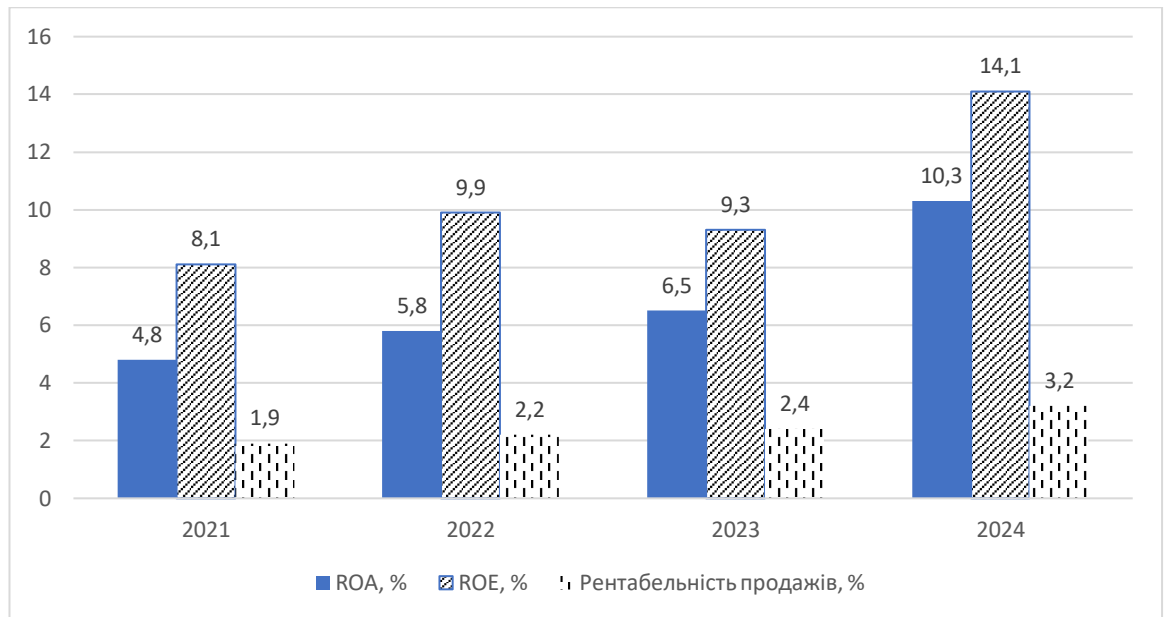


Рисунок 2.2 – Показники рентабельності ПП «Агрохім» за 2021-2024 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [32]

Результати аналізу рентабельності засвідчують позитивну динаміку фінансових результатів діяльності ПП «Агрохім». Зростання рентабельності активів і власного капіталу у 2024 році свідчить про підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу та результативності управлінських рішень. Одночасне зростання рентабельності продажів вказує на покращення співвідношення між доходами та витратами, що є важливим для підприємства, яке функціонує в умовах жорсткої цінової конкуренції на ринку агрохімічної продукції.

Отримані значення показників рентабельності підтверджують, що підприємство не лише зберігає фінансову стійкість, але й формує передумови для розширення діяльності та підвищення економічної ефективності в довгостроковій перспективі.

Системний розрахунок показників за групами дозволив встановити, що у 2021–2024 роках ПП «Агрохім» характеризувалося стабільним фінансовим станом, достатнім рівнем ліквідності, високою фінансовою автономією та позитивною динамікою показників ділової активності й рентабельності.

Отримані результати можуть бути використані для обґрунтування управлінських рішень і подальшої оцінки ефективності розвитку підприємства.

Загалом ПП «Агрохім» можна охарактеризувати як торговельно-логістичне підприємство аграрного спрямування, діяльність якого орієнтована на забезпечення стабільних поставок агрохімічної продукції та формування довгострокових партнерських відносин з аграрними товаровиробниками. Подальший розвиток підприємства пов'язаний із підвищенням ефективності логістичних процесів, цифровізацією обліку та управління запасами, а також адаптацією до сучасних викликів аграрного ринку.

2.2. Оцінка ресурсного потенціалу підприємства

Оцінка ресурсного потенціалу підприємства є важливим етапом економічного аналізу, оскільки дозволяє виявити реальні та потенційні можливості суб'єкта господарювання щодо забезпечення безперервності операційної діяльності, адаптації до змін ринкового середовища та формування довгострокових конкурентних переваг. У межах магістерського дослідження ресурсний потенціал доцільно розглядати як інтегровану систему взаємопов'язаних ресурсів, здатних у сукупності забезпечувати досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства [7].

На відміну від оцінки фінансового стану, яка концентрується на результативних показниках платоспроможності, ліквідності та прибутковості, оцінка ресурсного потенціалу спрямована на аналіз структури, масштабів і функціональної достатності ресурсів, а також на визначення їх відповідності операційній моделі підприємства. Такий підхід дозволяє змістити фокус дослідження з наслідків господарської діяльності на її внутрішні передумови.

Для підприємств агрохімічного торговельно-постачального профілю ресурсний потенціал має чітко виражену товарно-логістичну та оборотну спрямованість, що зумовлено сезонністю аграрного виробництва, циклічністю попиту та необхідністю формування значних запасів агрохімічної продукції у передпосівні періоди. У цьому контексті ключового значення набувають матеріально-товарні ресурси, логістично-інфраструктурна база, оборотні ресурси операційного характеру та організаційно-кадрове забезпечення.

Аналіз матеріально-товарної складової ресурсного потенціалу ПП «Агрохім» свідчить про домінування товарних ресурсів у загальній структурі ресурсної бази підприємства. Висока частка оборотних активів у валюті балансу відображає товарно-орієнтований характер операційної моделі та концентрацію ресурсів у формі запасів агрохімічної продукції. Така структура є економічно доцільною для підприємства даного профілю, оскільки забезпечує можливість підтримання широкого асортименту та оперативного реагування на сезонні коливання попиту з боку сільськогосподарських товаровиробників.

Ключовим елементом ресурсного потенціалу ПП «Агрохім» є товарні ресурси, представлені агрохімічною продукцією (мінеральні добрива, засоби захисту рослин, мікродобрива тощо). Саме обсяг і структура запасів визначають здатність підприємства забезпечувати аграрних товаровиробників у критичні періоди посівної та догляду за культурами.

Таблиця 2.3 – Структура активів ПП «Агрохім» як носіїв ресурсного потенціалу у 2021–2024 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024
Активи всього, тис. грн	41 548,0	46 476,8	32 774,5	45 306,5
Оборотні активи, тис. грн	39 571,1	43 907,6	30 292,3	41 789,2
Частка оборотних активів, %	95,2	94,5	92,4	92,2

Джерело: сформовано автором на основі [32]

Як свідчать дані таблиці 2.5, у 2021–2024 роках встановлено, що оборотні активи становили 92,2–95,2 % загальної валюти балансу, що в абсолютному вимірі відповідало 30,3–43,9 млн грн. Така структура активів свідчить про чітко виражену товарно-орієнтовану модель формування ресурсного потенціалу підприємства, в межах якої основна частина ресурсів зосереджена у формах, безпосередньо задіяних в операційному циклі.

Оціночний обсяг товарних запасів підприємства у досліджуваному періоді коливався в межах 22,4–25,9 млн грн, що становило 56,5–78,8 % оборотних активів. Найвищий рівень концентрації запасів спостерігався у 2023 році, коли частка запасів перевищила 78 %, що може бути інтерпретовано як свідоме накопичення товарних ресурсів з метою підготовки до активної фази аграрного сезону.

З аналітичної точки зору така висока концентрація матеріально-товарних ресурсів є функціонально обґрунтованою. В умовах аграрного ринку вона забезпечує підприємству можливість безперебійного постачання агрохімічної продукції у критичні періоди посівної кампанії та вегетації культур, знижує ризики дефіциту товарів і втрати клієнтів, а також дозволяє підтримувати стабільні партнерські відносини з аграрними товаровиробниками.

Водночас структура матеріально-товарного потенціалу не супроводжується надмірною концентрацією ресурсів у необоротних активах. Частка останніх у 2021–2024 роках не перевищувала 7,8 %, що підтверджує відсутність неефективного «заморожування» капіталу та свідчить про раціональну орієнтацію підприємства на товарні ресурси як ключовий носій економічної цінності.

Логістично-інфраструктурна складова ресурсного потенціалу характеризується наявністю необхідного мінімуму матеріально-технічної бази, достатньої для забезпечення зберігання, транспортування та сервісного супроводу агрохімічної продукції. Помірна частка необоротних активів у

структурі ресурсів свідчить про відсутність надмірної капіталомісткості та водночас про здатність підприємства підтримувати стабільність логістичних процесів. Такий підхід підвищує гнучкість управління ресурсами та знижує ризики неефективного «заморожування» капіталу.

Важливою складовою ресурсного потенціалу є логістична інфраструктура, яка забезпечує зберігання, транспортування та своєчасну доставку агрохімічної продукції споживачам. Наявність складських приміщень, транспортних засобів або стабільних договірних логістичних каналів дозволяє підприємству мінімізувати ризики зриву поставок у пікові періоди.

Таблиця 2.4 – Оцінка товарних запасів як основи матеріально-ресурсного потенціалу ПП «Агрохім» за 2021-2024 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024
Оціночний обсяг запасів, тис. грн	22 365,3	25 854,4	23 877,6	24 204,6
Частка запасів в оборотних активах, %	56,5	58,9	78,8	57,9

Джерело: сформовано автором на основі [32]

Оціночний обсяг товарних запасів у 2021–2024 роках становив 22–26 млн грн, що формує матеріальну основу ресурсного потенціалу підприємства. Висока частка запасів у структурі оборотних активів підтверджує концентрацію ресурсів у товарній формі та забезпечує можливість оперативного реагування на сезонні коливання попиту.

Таблиця 2.5 – Необоротні активи як логістично-інфраструктурна база ПП «Агрохім» за 2021-2024 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024
Необоротні активи, тис. грн	1 976,9	2 569,2	2 482,2	3 517,3
Частка у валюті балансу, %	4,8	5,5	7,6	7,8

Джерело: сформовано автором на основі [32]

За результатами аналізу діяльності ПП «Агрохім» у 2021–2024 роках встановлено, що частка необоротних активів у загальній валюті балансу коливалася в межах 4,8–7,8 %, що в абсолютному вимірі відповідало 1,98–3,52 млн грн. Такий рівень необоротних активів свідчить про наявність мінімально необхідної, але функціонально достатньої логістично-інфраструктурної бази, яка включає складські приміщення, транспортні засоби, офісну інфраструктуру, а також інженерну й сервісну службу.

Аналітична інтерпретація отриманих даних дозволяє зробити висновок, що логістично-інфраструктурна складова ресурсного потенціалу підприємства сформована за принципом раціональної достатності. З одного боку, підприємство володіє власними матеріально-технічними ресурсами, які забезпечують зберігання агрохімічної продукції, її підготовку до реалізації та доставку клієнтам. З іншого боку, відсутність надмірної капіталізації у необоротних активах свідчить про уникнення неефективного «заморожування» ресурсів, що є особливо важливим для підприємств із сезонною динамікою попиту.

У співвідношенні з матеріально-товарною складовою логістично-інфраструктурний потенціал виконує підтримуючу та мультиплікативну функцію. Так, за наявності товарних запасів у розмірі 22–26 млн грн, логістична інфраструктура вартістю до 3,5 млн грн забезпечує їх обіг, зберігання та фізичну доступність для клієнтів. Це свідчить про високий коефіцієнт використання інфраструктурних ресурсів, коли відносно невеликий обсяг необоротних активів обслуговує значний товарний масив.

Важливою характеристикою логістично-інфраструктурної складової є її гнучкість та адаптивність. Підприємство використовує поєднання власних і договірних логістичних каналів, що дозволяє масштабувати обсяги постачання залежно від сезонних коливань попиту без необхідності суттєвого нарощування капіталомістких активів. Така модель є економічно доцільною в умовах аграрного ринку, де пікові навантаження мають тимчасовий характер.

З позицій аналітичного розділу слід відзначити, що логістично-інфраструктурна складова ресурсного потенціалу ПП «Агрохім» не обмежується виключно фізичними активами. Вона також включає організацію логістичних процесів, сервісне обслуговування клієнтів та координацію товарних потоків, що забезпечується функціонуванням інженерної та сервісної служб підприємства. Це підвищує якість реалізації матеріально-товарних ресурсів і знижує операційні ризики.

Узагальнюючи результати оцінки, можна зробити висновок, що логістично-інфраструктурна складова ресурсного потенціалу ПП «Агрохім» у 2021–2024 роках є функціонально достатньою, економічно раціональною та адаптованою до сезонного характеру аграрного ринку. Вона забезпечує ефективну реалізацію матеріально-товарного потенціалу підприємства без надмірної капіталізації, що створює передумови для стабільності операційної діяльності та підвищення загальної ефективності використання ресурсів.

Оборотно-ресурсна складова відображає операційний потенціал підприємства та його спроможність фінансувати повний цикл «закупівля – зберігання – реалізація». Наявність значного обсягу власних оборотних ресурсів свідчить про достатній рівень внутрішньої ресурсної самодостатності, що є критично важливим для агрохімічного ринку з вираженою сезонністю та часовими розривами між закупівлею продукції та її реалізацією. Це забезпечує стійкість операційної діяльності та зменшує залежність від зовнішніх джерел ресурсного забезпечення.

Для агрохімічного підприємства визначальною є не лише наявність ресурсів, а й здатність фінансувати операційний цикл «закупівля – зберігання – реалізація». У цьому контексті важливу роль відіграє чистий оборотний ресурс як індикатор можливості самостійного забезпечення операційної діяльності.

Таблиця 2.6 – Динаміка операційного оборотного ресурсу ПП «Агрохім» у 2021–2024 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024
Чистий оборотний ресурс, тис. грн	22 535,7	24 495,6	25 644,0	25 803,2
Частка в активах, %	54,2	52,7	78,3	57,0

Джерело: сформовано автором на основі [32]

За результатами аналізу діяльності ПП «Агрохім» у 2021–2024 роках встановлено, що величина чистого оборотного ресурсу підприємства була стабільно позитивною та коливалася в межах 22,5–25,8 млн грн. У відносному вимірі це становило 52,7–78,3 % загального обсягу активів, що свідчить про значний масштаб внутрішнього операційного ресурсу.

З аналітичної точки зору така величина чистого оборотного ресурсу є функціонально достатньою для підприємства агрохімічного профілю. Вона забезпечує можливість фінансування значної частини товарних запасів (які у 2021–2024 роках оцінювалися на рівні 22–26 млн грн) без критичної залежності від зовнішніх джерел. Таким чином, оборотно-ресурсна складова виступає буфером між матеріально-товарною та фінансовою підсистемами, забезпечуючи стійкість операційної діяльності в умовах сезонних розривів між моментом закупівлі продукції та її реалізацією.

Особливої уваги заслуговує динаміка операційного ресурсу. Упродовж досліджуваного періоду спостерігалось зростання абсолютної величини чистого оборотного ресурсу, що свідчить про нарощування внутрішнього ресурсного потенціалу підприємства та підвищення його спроможності самостійно фінансувати операційний цикл. У 2023 році частка чистого оборотного ресурсу в активах досягла 78,3 %, що може бути інтерпретовано як свідоме посилення операційної автономності в умовах підвищеної невизначеності ринкового середовища.

У контексті агрохімічного ринку оборотно-ресурсна складова виконує не лише фінансуючу, а й адаптаційну функцію. Наявність значного обсягу власних оборотних ресурсів дозволяє підприємству:

- формувати товарні запаси напередодні пікових сезонів;
- гнучко реагувати на зміну цін і умов постачання;
- мінімізувати ризики зриву операційної діяльності у разі затримок грошових надходжень від покупців.

Взаємозв'язок оборотно-ресурсної та логістично-інфраструктурної складових свідчить про високу ефективність використання операційного ресурсу. Так, за відносно невеликого обсягу необоротних активів (до 3,5 млн грн) підприємство здатне забезпечувати оборот товарних ресурсів і фінансування операцій на десятки мільйонів гривень, що підтверджує раціональну організацію операційних процесів.

З аналітичної позиції важливо підкреслити, що оборотно-ресурсна складова ресурсного потенціалу ПП «Агрохім» сформована без ознак надмірної залежності від короткострокових зобов'язань, що знижує операційні ризики та підвищує стійкість підприємства до зовнішніх шоків. Це є принципово важливим для агрохімічного бізнесу, де сезонність і погодні фактори можуть суттєво впливати на графіки реалізації продукції.

Узагальнюючи результати оцінки, можна зробити висновок, що оборотно-ресурсна (операційна) складова ресурсного потенціалу ПП «Агрохім» у 2021–2024 роках є кількісно значною, динамічно зростаючою та функціонально адекватною специфіці аграрного ринку. Вона забезпечує внутрішню операційну автономність підприємства, підвищує його адаптивність до сезонних коливань і створює стійку ресурсну основу для реалізації матеріально-товарного та логістично-інфраструктурного потенціалу.

Організаційно-кадрова складова є системоутворюючим елементом ресурсного потенціалу підприємства, оскільки саме вона забезпечує

інтеграцію матеріально-товарних, логістичних та оборотних ресурсів у єдиний операційний механізм. Для агрохімічного торговельно-постачального підприємства дана складова має особливе значення, оскільки ефективність реалізації агрохімічної продукції значною мірою залежить не лише від її наявності, а й від якісного агротехнологічного супроводу, консультаційної підтримки та сервісного обслуговування клієнтів.

У контексті аналізу діяльності ПП «Агрохім» організаційно-кадровий потенціал формується за рахунок управлінського персоналу, фахівців із закупівель і збуту, логістів, інженерно-сервісної служби та агрономів-консультантів. Для підприємства агрохімічного профілю визначальним є не чисельність персоналу як така, а рівень професійної спеціалізації, галузевої компетентності та здатність персоналу забезпечувати комплексне обслуговування аграрних клієнтів.

Аналітична оцінка організаційно-кадрової складової здійснюється опосередковано — через результати функціонування операційної системи підприємства. Зокрема, у 2021–2024 роках ПП «Агрохім» забезпечувало реалізацію агрохімічної продукції в обсягах 107,1–126,0 млн грн на рік за наявності понад 40 працівників, що свідчить про високу продуктивність кадрового потенціалу та ефективну організацію управлінських і збутових процесів.

У середньому обсяг реалізації в розрахунку на одного працівника становив понад 2,6–3,1 млн грн на рік, що є показником раціонального використання кадрових ресурсів для підприємства торговельно-постачального типу з вираженою сервісною складовою. Такий рівень продуктивності праці свідчить про відсутність надлишкової чисельності персоналу та оптимальну побудову організаційної структури.

Важливою характеристикою організаційно-кадрової складової ресурсного потенціалу є її взаємозв'язок з логістично-інфраструктурною та оборотно-ресурсною складовими. Ефективна координація дій персоналу

дозволяє підприємству забезпечувати обіг товарних запасів у розмірі 22–26 млн грн та управління операційним ресурсом понад 22 млн грн без необхідності суттєвого нарощування адміністративних і управлінських витрат. Це підтверджує наявність сформованого управлінського механізму та достатнього рівня організаційної зрілості підприємства.

Окремої уваги заслуговує сервісна та консультаційна функція персоналу, яка є важливою складовою конкурентоспроможності агрохімічного підприємства. Надання агрономічних консультацій, участь у демонстраційних проєктах, сервісне обслуговування техніки та супровід клієнтів упродовж аграрного циклу підвищують якість реалізації матеріально-товарного потенціалу та забезпечують стійкі партнерські відносини з аграрними товаровиробниками.

З аналітичної точки зору організаційно-кадрова складова ресурсного потенціалу ПП «Агрохім» характеризується достатнім рівнем сформованості, високою функціональною ефективністю та відповідністю специфіці агрохімічного ринку. Вона забезпечує трансформацію матеріальних, логістичних і оборотних ресурсів у результат господарської діяльності без потреби у надмірному зростанні чисельності персоналу або адміністративної інфраструктури.

Узагальнюючи результати оцінювання, можна стверджувати, що ресурсний потенціал ПП «Агрохім» у 2021–2024 роках має товарно-орієнтовану структуру, значний масштаб матеріальних ресурсів (22–26 млн грн у формі запасів), функціонально достатню логістичну базу та потужний операційний оборотний ресурс. Така конфігурація ресурсів є адекватною вимогам аграрного ринку та створює передумови для подальшого розвитку підприємства.

Ресурсна база підприємства є адекватною вимогам аграрного ринку та створює передумови для подальшого розвитку, зокрема шляхом підвищення

ефективності управління запасами, цифровізації логістичних процесів і поглиблення сервісної складової взаємодії з аграрними клієнтами.

2.3. Аналіз ефективності управління ресурсним потенціалом ПП «Агрохім»

Ефективність управління ресурсним потенціалом підприємства визначається не лише наявністю матеріальних, фінансово-оборотних, логістичних і кадрових ресурсів, а передусім здатністю управлінської системи забезпечувати їх узгоджене використання відповідно до операційної моделі та умов ринкового середовища. У межах аналітичного розділу ефективність управління ресурсним потенціалом доцільно розглядати як характеристику ступеня відповідності структури та масштабів ресурсів фактичним потребам господарської діяльності підприємства.

Аналіз ефективності управління ресурсним потенціалом ПП «Агрохім» здійснюється з позицій ресурсно-структурного та процесного підходів, що дозволяє оцінити не фінансові результати як такі, а якість управлінських рішень щодо формування, розподілу та використання ресурсів. Такий підхід є методологічно обґрунтованим для агрохімічного торговельно-постачального підприємства, діяльність якого характеризується сезонністю, значною часткою товарних запасів і підвищеними вимогами до логістичного та сервісного забезпечення.

Результати аналізу свідчать, що управління матеріально-товарною складовою ресурсного потенціалу підприємства є ефективним з позицій відповідності її структури операційній моделі. Концентрація основної частини ресурсів у формі оборотних активів і товарних запасів дозволяє підприємству забезпечувати безперебійне постачання агрохімічної продукції у критичні періоди аграрного циклу. Управлінські рішення щодо формування запасів мають превентивний характер і спрямовані на мінімізацію ризиків дефіциту

продукції, що є ключовим фактором стабільності діяльності на агрохімічному ринку.

Ефективність управління логістично-інфраструктурною складовою ресурсного потенціалу проявляється у дотриманні принципу раціональної достатності. Підприємство уникає надмірної капіталізації в необоротних активах, забезпечуючи при цьому функціональну достатність матеріально-технічної бази для обслуговування значних товарних потоків. Такий підхід свідчить про орієнтацію управлінської системи на гнучкість і адаптивність, що є особливо важливим в умовах сезонних коливань попиту та нестабільності ринкового середовища.

Аналіз оборотно-ресурсної (операційної) складової показує, що управління операційними ресурсами підприємства є ефективним з точки зору забезпечення безперервності операційного циклу «закупівля – зберігання – реалізація». Наявність значного внутрішнього операційного ресурсу дозволяє підприємству фінансувати операційну діяльність без критичної залежності від зовнішніх джерел, що знижує операційні ризики та підвищує стійкість господарської діяльності у періоди пікового навантаження.

Організаційно-кадрова складова ресурсного потенціалу відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності управління всією ресурсною системою. Сформована організаційна структура та рівень професійної компетентності персоналу дозволяють підприємству координувати рух матеріальних і фінансово-оборотних ресурсів, забезпечувати сервісний та консультаційний супровід клієнтів і підтримувати високу інтенсивність операційних процесів без надмірного зростання чисельності персоналу. Це свідчить про ефективну інтеграцію кадрового потенціалу в систему управління ресурсами.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що управління ресурсним потенціалом ПП «Агрохім» є структурно узгодженим, функціонально ефективним та адаптованим до специфіки агрохімічного

ринку. Управлінські рішення щодо формування й використання ресурсів забезпечують баланс між достатністю ресурсної бази та гнучкістю її використання, що створює об'єктивні передумови для стабільного функціонування підприємства й формування стратегічних напрямів підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом у наступному розділі дослідження.

Висновки до розділу 2

Проведено комплексний аналіз сучасного стану управління ресурсним потенціалом ПП «Агрохім» і визначено ключові організаційно-економічні та ресурсно-структурні особливості його діяльності. Встановлено, що підприємство функціонує як інтегрований торговельно-сервісний оператор аграрного ринку, поєднуючи імпорт і дистрибуцію агрохімічної продукції з техніко-сервісним супроводом та виконанням окремих технологічних операцій для клієнтів. Така модель підвищує вимоги до управління запасами, логістикою та координацією сервісних процесів, оскільки конкурентоспроможність формується не лише через асортимент, а й через своєчасність постачання та якість супроводу.

Фінансовий аналіз за 2021–2024 рр. засвідчив загалом стабільний стан підприємства: достатній рівень поточної ліквідності, позитивні значення чистого оборотного капіталу та високий рівень фінансової автономії. Домінування власного капіталу у структурі джерел фінансування знижує фінансові ризики і підвищує стійкість до зовнішніх шоків, що є важливим для підприємства із сезонною динамікою попиту. Водночас низька абсолютна ліквідність пояснюється концентрацією коштів у запасах, що є типовим для торговельно-постачальної моделі.

Оцінка ресурсного потенціалу підтвердила його товарно-орієнтований характер: у структурі активів переважають оборотні активи, а матеріально-товарна складова представлена значними запасами, необхідними для

забезпечення пікових сезонів. Така концентрація ресурсів є функціонально виправданою, але водночас підсилює потребу у більш точному плануванні попиту, контролі оборотності та мінімізації втрат і витрат зберігання.

Логістично-інфраструктурна складова сформована за принципом раціональної достатності: необоротні активи відносно невеликі, однак забезпечують обслуговування значних товарних потоків і сервісних операцій. Поєднання власних і договірних логістичних каналів підвищує гнучкість без надмірної капіталізації, проте актуалізує завдання підвищення пропускнуої спроможності логістики в пікові періоди за рахунок організаційних і цифрових рішень.

Оборотно-ресурсна складова оцінена як кількісно достатня: стабільно позитивний чистий оборотний ресурс підтверджує здатність підприємства фінансувати операційний цикл переважно за рахунок внутрішніх джерел, що зменшує залежність від кредитування. Разом із тим це вимагає більшої синхронізації запасів із грошовими потоками та управління сезонними розривами ліквідності.

Організаційно-кадрова складова виконує системоутворюючу роль, забезпечуючи інтеграцію матеріальних, логістичних і фінансово-операційних ресурсів у єдиний механізм. Висока продуктивність праці та наявність консультаційно-сервісної функції персоналу підсилюють конкурентні позиції підприємства і формують додану вартість для клієнтів.

Узагальнено, що управління ресурсним потенціалом ПП «Агрохім» у 2021–2024 рр. є структурно узгодженим з операційною моделлю та забезпечує стабільність функціонування. Водночас можна окреслили напрями підвищення ефективності, пов'язані з посиленням керованості запасів, цифровізацією логістики й обліково-аналітичних процесів, розвитком прогнозування та системнішим управлінням сезонними ризиками, що становить основу для інноваційних рішень, запропонованих в наступному розділі.

РОЗДІЛ 3. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПП «АГРОХІМ»

3.1. Обґрунтування потреби у впровадженні інноваційних підходів до управління ресурсами

Функціонування підприємств у сучасному економічному середовищі здійснюється в умовах підвищеної динамічності, турбулентності ринкових процесів та суттєвої зміни вимог до ефективності господарської діяльності. Глобалізація, цифрова трансформація, інтенсивний розвиток технологій, а також загострення конкурентної боротьби на внутрішніх і зовнішніх ринках формують нову парадигму управління підприємствами, за якої основним об'єктом управління є не лише виробничі процеси, а перш за все система ресурсів як інтегрований потенціал відтворення та розвитку.

Традиційні підходи до ведення господарської діяльності, що ґрунтуються на екстенсивному використанні ресурсів і механістичних управлінських моделях, дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними. Зростання витрат на енергоносії, дефіцит трудових ресурсів, складність залучення фінансового капіталу, зниження продуктивності праці та посилення екологічних обмежень викликають необхідність у застосуванні якісно нових інструментів управління ресурсами.

Особливим викликом для підприємств є нерівномірність доступу до ресурсів у різних регіонах, що в умовах воєнного стану, макроекономічних ризиків та логістичних проблем поглиблюється. В таких умовах підприємства вже не можуть спиратися виключно на нарощення обсягів виробництва. Першочергового значення набуває підвищення ефективності використання кожної одиниці ресурсу, що неможливо реалізувати без інноваційних управлінських концепцій і цифрових технологій [11].

Інноваційний підхід до управління ресурсами розглядається як інструмент забезпечення адаптивності підприємства до змін, підвищення його конкурентних позицій та створення передумов для довгострокового розвитку. Запровадження таких підходів формується як необхідна умова життєздатності підприємства у сучасному економічному просторі.

Інноваційні підходи до управління ресурсами передбачають комплексну перебудову управлінських механізмів, принципів планування, організації, мотивації та контролю в напрямі:

- децентралізації процесів прийняття рішень;
- цифровізації управління;
- інтеграції даних у режимі реального часу;
- запровадження гнучких організаційних структур;
- використання аналітики та прогнозування;
- розвитку людського капіталу.

Інноваційний підхід полягає не лише у впровадженні нових ІТ-рішень, а насамперед у зміні мислення менеджменту, переході від адміністративних функцій до управління знаннями, компетенціями та ресурсами як інтегрованою системою [8].

З економічного погляду інноваційні підходи базуються на принципах:

- ресурсної оптимізації;
- синергетичної взаємодії;
- підвищення доданої вартості;
- мінімізації втрат та неефективних витрат;
- прогнозно-стратегічного управління.

Ключовим фактором, що зумовлює потребу у впровадженні інноваційних підходів, є обмеженість ресурсів. Економічна теорія виходить із того, що ресурси завжди є дефіцитними, тоді як потреби — практично безмежні. В умовах зростання вартості сировини, енергоносіїв та логістичних

послуг підприємства змушені шукати способи підвищення віддачі від використаних ресурсів.

Раціоналізація ресурсів за допомогою інновацій дозволяє:

- підвищити продуктивність;
- зменшити собівартість;
- покращити якість продукції;
- збільшити маржинальність продажів.

Використання інтелектуальних систем управління запасами, автоматизованого планування виробництва, оптимізації ланцюгів постачання дає змогу зменшити простой, знизити витрати на зберігання і транспортування, підвищити прогнозованість попиту.

Цифрова трансформація є основним драйвером сучасних інновацій у сфері управління ресурсами. Впровадження ERP-систем, Big Data, хмарних технологій, штучного інтелекту та аналітики в реальному часі дозволяють підприємствам перейти до нового рівня управління [2].

Завдяки цифровим інструментам управління забезпечується:

- автоматизація збору та обробки даних;
- підвищення точності планування;
- зменшення впливу людського фактору;
- пришвидшення аналізу рішень;
- забезпечення прозорості управління.

Цифровізація приводить до зростання інтелектуальної складової ресурсного потенціалу підприємства, що безпосередньо впливає на якість управлінських рішень.

Інноваційні ресурсоощадні технології у поєднанні з гнучкими логістичними рішеннями та автоматизованими управлінськими системами суттєво трансформують характер функціонування сучасного підприємства, забезпечуючи формування стійких конкурентних переваг у динамічному ринковому середовищі. Їх упровадження дозволяє оптимізувати внутрішні

бізнес-процеси та синхронізувати матеріальні, фінансові й інформаційні потоки, що безпосередньо впливає на скорочення тривалості виробничого циклу та зменшення часових розривів між етапами створення доданої вартості.

Використання цифрових і автоматизованих рішень сприяє підвищенню якості продукції за рахунок стандартизації операцій, мінімізації людського фактора та оперативного контролю параметрів виробництва і постачання. Одночасно підприємство набуває більшої адаптивності до змін зовнішнього середовища, оскільки гнучкі логістичні моделі та системи підтримки управлінських рішень забезпечують швидке реагування на коливання попиту, перебої в постачанні чи трансформацію споживчих пріоритетів.

Комплексний характер таких інновацій позитивно позначається і на рівні сервісу, адже зростає точність виконання замовлень, скорочується час обслуговування клієнтів і підвищується прозорість взаємодії з контрагентами. У підсумку автоматизоване управління та ресурсоощадні технології створюють умови для зниження операційних, фінансових і логістичних ризиків, посилюючи загальну стійкість підприємства та його здатність до довгострокового розвитку в умовах невизначеності.

Підприємства, які не впроваджують інноваційних підходів, втрачають конкурентоспроможність і поступаються технічно та організаційно більш розвиненим компаніям.

Інноваційна діяльність підприємства виступає ключовим джерелом формування нематеріальних активів, до яких належать управлінські ноу-хау, алгоритми прийняття рішень, цифрові платформи та інтелектуальні рішення, інтегровані в бізнес-процеси. Саме ці компоненти утворюють інтелектуальний капітал, який дедалі більше визначає конкурентоспроможність і ринкову вартість підприємства, зміщуючи акцент із матеріальних ресурсів на знання, дані та управлінські компетенції. Наявність розвиненого інтелектуального капіталу забезпечує підприємству стратегічну гнучкість, здатність до масштабування та стійкість у середовищі високої невизначеності.

Застосування інноваційних управлінських інструментів безпосередньо впливає на зростання продуктивності праці, оскільки оптимізує структуру трудових витрат і змінює характер виконання управлінських функцій. Скорочення трудомісткості операцій досягається через стандартизацію та цифровізацію процесів, тоді як прискорення обробки інформації забезпечується використанням інтегрованих інформаційних систем і аналітичних модулів. У результаті персонал отримує вищий рівень автономності у прийнятті рішень, що знижує навантаження на ієрархічні ланки управління та підвищує оперативність реагування на поточні завдання.

Водночас інноваційні управлінські рішення сприяють покращенню умов праці, зменшуючи монотонність і психоемоційне навантаження, а також створюють середовище, сприятливе для розвитку креативності та ініціативності працівників. Автоматизація рутинних управлінських процесів вивільняє значну частину робочого часу, який може бути спрямований на аналітичну, стратегічну та творчу діяльність, що підсилює інноваційний потенціал підприємства та забезпечує його довгостроковий розвиток.

Управління ресурсами в сучасних умовах розвитку підприємств набуває тісного взаємозв'язку з логістичними концепціями, оскільки саме логістика забезпечує узгодженість руху матеріальних, інформаційних і фінансових потоків у межах єдиного господарського простору. Інновації в логістичній сфері трансформують традиційні підходи до організації постачання і збуту, створюючи передумови для раціоналізації транспортних процесів, скорочення часових витрат на доставку та підвищення надійності виконання замовлень. Завдяки використанню цифрових інструментів планування і моніторингу руху ресурсів підприємства отримують можливість зменшувати втрати та псування запасів, а також більш точно прогнозувати потреби в матеріальних ресурсах і підтримувати оптимальний рівень складських запасів.

Упровадження інтелектуальних логістичних систем забезпечує комплексну синхронізацію матеріальних, інформаційних і фінансових

потоків, що підвищує прозорість управлінських рішень і сприяє зниженню сукупних логістичних витрат. Такий підхід дозволяє підприємству не лише підвищити ефективність використання ресурсного потенціалу, а й посилити адаптивність до змін ринкової кон'юнктури, забезпечуючи стійкість функціонування та конкурентні позиції в довгостроковій перспективі.

Фінансові ресурси в сучасних умовах господарювання належать до найбільш обмежених і водночас найбільш чутливих до зовнішніх ризиків, що зумовлює необхідність застосування інноваційних підходів у системі фінансового менеджменту підприємства. Орієнтація на бюджетування, засноване на досягненні конкретних результатів, дозволяє пов'язати розподіл фінансових ресурсів із стратегічними цілями та показниками ефективності, підвищуючи обґрунтованість управлінських рішень. Використання цифрових інструментів управління грошовими потоками в режимі реального часу забезпечує постійний контроль над ліквідністю, своєчасне виявлення дисбалансів та оперативне коригування фінансової політики.

Автоматизований фінансовий моніторинг у поєднанні з фінансовим моделюванням і сценарним плануванням створює можливості для прогнозування наслідків управлінських рішень за різних варіантів розвитку подій. Такий підхід сприяє зниженню рівня фінансових ризиків, підвищенню передбачуваності фінансових результатів і формуванню стійкої фінансової основи діяльності підприємства. У результаті інноваційні інструменти фінансового менеджменту забезпечують зміцнення фінансової стабільності та підвищують здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах невизначеності.

Інноваційні підходи змінюють роль працівника з виконавця на активного учасника управлінського процесу. Формування культури навчання, командної взаємодії, ініціативності є важливою умовою успішної реалізації інновацій.

Управління знаннями, розвиток компетенцій, мотивування персоналу до інноваційної діяльності сприяють ефективнішому використанню потенціалу людських ресурсів.

У сучасних умовах питання ефективності управління ресурсами пов'язується зі сталим розвитком. Інноваційні підходи дозволяють зменшити негативний вплив на навколишнє середовище, оптимізувати енерговикористання, скоротити викиди та витрати.

Екологічні інновації стають джерелом не лише соціальної відповідальності, а й економічних вигід.

Результати впровадження інноваційних підходів у діяльність підприємства проявляються у комплексному покращенні ключових параметрів його функціонування та розвитку. Передусім зростає ефективність використання ресурсів за рахунок оптимізації бізнес-процесів, скорочення непродуктивних витрат і підвищення віддачі від залучених активів. Це створює підґрунтя для стабільного зростання доходів, оскільки підприємство отримує можливість масштабувати діяльність без пропорційного збільшення витрат.

Паралельно відбувається зміцнення фінансової стійкості, що виражається у підвищенні платоспроможності, покращенні структури капіталу та зниженні чутливості до зовнішніх ризиків. Інноваційні управлінські та технологічні рішення сприяють розширенню присутності підприємства на ринку, підвищенню його конкурентних позицій і зростанню ринкової частки. У стратегічному вимірі це супроводжується формуванням гнучкої організаційної системи, здатної швидко адаптуватися до змін середовища, впроваджувати нові рішення та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

У сучасних умовах інноваційні підходи до управління ресурсами є не альтернативою, а **об'єктивною необхідністю** для підприємств, що прагнуть утримувати конкурентні позиції та досягати сталого розвитку.

Підприємства, які ігнорують інновації, втрачають потенціал розвитку та фінансову стабільність. Натомість ті, що активно впроваджують інноваційні інструменти управління, отримують стратегічні переваги та забезпечують довгострокову ефективність діяльності.

3.2. Розробка інноваційних рішень щодо підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ПП «Агрохім»

Результати аналізу ресурсного потенціалу, проведеного у другому розділі магістерської роботи, свідчать, що ПП «Агрохім» володіє достатнім за масштабом і структурно збалансованим ресурсним потенціалом, сформованим відповідно до специфіки агрохімічного торговельно-постачального підприємства. Водночас виявлені особливості структури ресурсів і механізмів їх використання обґрунтовують доцільність переходу від переважно підтримуючої моделі управління ресурсами до інноваційно-адаптивної, орієнтованої на підвищення ефективності, гнучкості та керованості ресурсного потенціалу.

1. Інноваційні рішення у сфері управління матеріально-товарними ресурсами

Результати аналізу матеріально-товарної складової ресурсного потенціалу, проведеного у другому розділі, засвідчили, що для ПП «Агрохім» характерною є висока концентрація ресурсів у формі товарних запасів, які виконують ключову функцію забезпечення сезонного попиту аграрних товаровиробників. За таких умов стратегічним завданням управління є не скорочення матеріально-товарних ресурсів, а підвищення ефективності механізмів їх формування, розміщення та використання.

Першим напрямом інноваційних рішень є перехід від статичного до адаптивного управління запасами. Традиційні підходи, що ґрунтуються на фіксованих нормах запасів, не враховують високої волатильності аграрного попиту, залежності від погодних умов і регіональних особливостей

виробництва. У цьому контексті доцільним є впровадження адаптивної моделі управління запасами, яка передбачає динамічне коригування обсягів товарних ресурсів залежно від фази аграрного циклу, попередніх результатів реалізації та прогнозних сценаріїв розвитку ринку.

Другим важливим напрямом є інтелектуалізація процесу планування товарних запасів. На основі результатів 2 розділу можна стверджувати, що значні обсяги запасів формуються як превентивний інструмент управління ризиками. Однак інноваційний підхід передбачає доповнення цієї практики системами прогнозування попиту, що враховують агрокліматичні дані, структуру посівних площ клієнтів, регіональну спеціалізацію господарств і історію споживання агрохімічної продукції. Це дозволить зберегти функціональну достатність матеріально-товарного потенціалу, одночасно зменшуючи ризики надлишкової концентрації ресурсів у повільно оборотних позиціях.

Третім напрямом інноваційних рішень є сегментація матеріально-товарних ресурсів за рівнем стратегічної значущості. Запаси доцільно розглядати не як однорідну масу, а як систему товарних груп із різною роллю в операційній діяльності підприємства. Виділення стратегічних, операційних і тактичних товарних позицій дозволить диференціювати підходи до їх управління, зокрема щодо глибини запасу, частоти поповнення та умов зберігання. Такий підхід підвищує керованість матеріально-товарної складової та знижує втрати від неефективного розміщення ресурсів.

Четвертим напрямом є інтеграція управління матеріально-товарними ресурсами з логістичною та сервісною складовими ресурсного потенціалу. Аналіз показав, що матеріальні ресурси ПП «Агрохім» реалізуються не лише як товар, а як елемент комплексного агротехнологічного рішення. У цьому контексті інноваційні рішення мають бути спрямовані на узгодження формування запасів із графіками постачання, сервісного обслуговування та

агрономічного супроводу клієнтів. Це дозволить підвищити швидкість трансформації товарних ресурсів у результат господарської діяльності.

П'ятим напрямом інноваційного розвитку є запровадження управління життєвим циклом товарних ресурсів. Для агрохімічної продукції особливе значення мають терміни зберігання, вимоги до умов складування та регуляторні обмеження. Інноваційний підхід передбачає систематичний моніторинг життєвого циклу кожної товарної позиції з метою мінімізації втрат, оптимізації структури запасів і своєчасного оновлення асортименту відповідно до змін ринкового попиту.

Запропоновані інноваційні рішення у сфері управління матеріально-товарними ресурсами спрямовані на трансформацію матеріально-товарної складової з пасивного елемента забезпечення операційної діяльності у активний інструмент стратегічного управління ресурсним потенціалом. Їх реалізація дозволить підвищити керованість запасів, зменшити операційні ризики, посилити адаптивність підприємства до сезонних коливань і створити передумови для зростання загальної ефективності використання ресурсного потенціалу ПП «Агрохім».

2. Інноваційні рішення у логістично-інфраструктурній сфері

Результати аналізу логістично-інфраструктурної складової ресурсного потенціалу, здійсненого у другому розділі, свідчать, що для ПП «Агрохім» характерною є модель раціональної інфраструктурної достатності, за якої відносно обмежений обсяг необоротних активів забезпечує обслуговування значних товарних потоків. Така модель є економічно виправданою в умовах сезонного аграрного ринку, однак водночас формує потребу в інноваційному посиленні логістичної функції без істотного нарощування капіталомістких ресурсів.

Запропоновані інноваційні рішення спрямовані на підвищення ефективності логістично-інфраструктурної складової ресурсного потенціалу без суттєвого зростання обсягу необоротних активів.

Таблиця 3.1- Інноваційні рішення щодо підвищення ефективності логістично-інфраструктурної складової ресурсного потенціалу ПП «Агрохім»

Виявлена проблема	Інноваційне рішення	Сутність інновації	Очікуваний ефект для ресурсного потенціалу	Потенційні ризики
Обмежена пропускна спроможність логістики в пікові періоди аграрного сезону	Цифровізація управління логістичними потоками	Впровадження цифрових інструментів планування маршрутів, обліку переміщення товарів і синхронізації складських та транспортних операцій	Підвищення прозорості логістичних процесів, скорочення часу доставки, зменшення операційних втрат	Потреба в адаптації персоналу та налаштуванні бізнес-процесів
Сезонна нерівномірність навантаження на інфраструктуру	Гібридна логістична модель (власні + партнерські ресурси)	Гнучке залучення зовнішніх логістичних операторів у пікові періоди без нарощування власних потужностей	Зростання адаптивності логістичної системи, зниження капіталомісткості ресурсного потенціалу	Залежність від якості роботи партнерів
Розрізненість логістичних і сервісних процесів	Інтеграція логістичної та сервісної інфраструктури	Узгодження графіків доставки продукції з сервісним і технічним супроводом клієнтів	Підвищення ефективності використання інфраструктурних ресурсів, зростання якості обслуговування	Підвищені вимоги до координації між підрозділами
Обмежена ефективність використання складських площ	Функціональне зонування складської інфраструктури	Диференціація зон зберігання за швидкістю обороту та вимогами до умов зберігання	Зростання пропускної спроможності складів без їх фізичного розширення	Потреба в початковій реорганізації складських процесів
Реактивний характер логістичного планування	Проактивне логістичне планування	Підготовка логістичної системи до сезонних піків на основі прогнозів попиту та агрокліматичних факторів	Зменшення ризиків зриву постачання, підвищення стійкості логістичної складової	Неточність прогнозів у разі різких ринкових змін

Джерело: сформовано автором

Вони ґрунтуються на результатах аналізу з попереднього розділу та відповідають специфіці агрохімічного торговельно-постачального

підприємства з вираженою сезонністю діяльності. Реалізація зазначених заходів дозволить трансформувати логістичну інфраструктуру з підтримуючого елемента в активний інструмент управління ресурсним потенціалом.

Першим напрямом інноваційних рішень у логістично-інфраструктурній сфері є перехід до цифрово-орієнтованого управління логістичними процесами. У межах цієї моделі логістика розглядається не лише як функція переміщення товарів, а як інформаційно керований процес, інтегрований з управлінням запасами та сервісним обслуговуванням клієнтів. Запровадження цифрових інструментів планування маршрутів, контролю руху товарів і управління складськими операціями дозволить підвищити прозорість логістичних процесів і скоротити часові втрати в пікові періоди попиту.

Другим важливим напрямом є розвиток гібридної логістичної моделі, що поєднує власну інфраструктуру підприємства з договірними логістичними каналами. Аналіз показав, що сезонні коливання обсягів постачання роблять недоцільним формування надлишкових власних логістичних потужностей. У цьому контексті інноваційним рішенням є гнучке масштабування логістичної спроможності за рахунок партнерських транспортно-складських сервісів у періоди пікового навантаження. Такий підхід підвищує адаптивність логістично-інфраструктурної складової та знижує ризики недовикористання активів у міжсезоння.

Третім напрямом інноваційних рішень є інтеграція логістичної та сервісної інфраструктури. Для агрохімічного підприємства логістика не обмежується доставкою продукції, а тісно пов'язана з інженерним і сервісним супроводом клієнтів. Узгодження графіків постачання агрохімічної продукції з роботами з монтажу, налаштування та обслуговування обладнання дозволяє підвищити загальну ефективність використання інфраструктурних ресурсів і скоротити непродуктивні простої.

Четвертим напрямом є оптимізація складської інфраструктури на основі функціонального зонування. Інноваційний підхід передбачає не розширення складських площ, а підвищення інтенсивності їх використання шляхом диференціації зон зберігання за швидкістю обороту, вимогами до умов зберігання та рівнем критичності товарів. Це дозволяє підвищити пропускну спроможність складів і зменшити витрати часу на обробку замовлень у пікові періоди аграрного сезону.

П'ятим напрямом інноваційного розвитку логістично-інфраструктурної складової є впровадження принципів проактивного логістичного планування. На основі прогнозів сезонного попиту та агрокліматичних умов логістична система має переходити від реактивної моделі реагування до проактивної, коли ресурси готуються до навантаження заздалегідь. Це дозволяє зменшити ризики зриву постачання, підвищити рівень сервісу та зміцнити довіру з боку аграрних клієнтів.

Інноваційні рішення у логістично-інфраструктурній сфері спрямовані на підвищення пропускну спроможності та адаптивності логістичної системи без суттєвого зростання капіталомісткості. Їх реалізація дозволить трансформувати логістично-інфраструктурну складову ресурсного потенціалу ПП «Агрохім» із допоміжної функції в активний інструмент підвищення ефективності управління ресурсами та забезпечення конкурентних переваг у середньо- та довгостроковій перспективі.

3. Інноваційні рішення в управлінні оборотно-ресурсним потенціалом

Результати оцінювання оборотно-ресурсної складової ресурсного потенціалу, здійсненого у другому розділі, засвідчили, що ПП «Агрохім» володіє достатнім обсягом внутрішніх оборотних ресурсів для фінансування повного операційного циклу «закупівля – зберігання – реалізація». Така ресурсна конфігурація забезпечує підприємству операційну автономність і знижує залежність від зовнішніх джерел фінансування, однак водночас

потребує підвищення керованості та адаптивності використання оборотних ресурсів в умовах сезонних коливань аграрного ринку.

Першим напрямом інноваційних рішень у сфері управління оборотно-ресурсним потенціалом є впровадження адаптивного управління операційним циклом. Традиційні підходи, що ґрунтуються на середньорічних параметрах оборотності, не дозволяють повною мірою враховувати сезонну нерівномірність надходження і використання оборотних ресурсів. Інноваційна модель передбачає сегментацію операційного циклу за фазами аграрного сезону з відповідним коригуванням обсягів закупівель, запасів і реалізації. Це дозволяє підвищити ефективність використання оборотних ресурсів без їх додаткового залучення.

Другим напрямом є запровадження сценарного планування оборотно-ресурсних потоків. На основі результатів аналізу 2 розділу доцільним є формування декількох сценаріїв використання оборотних ресурсів (базового, оптимістичного та ризик-орієнтованого), що враховують можливі зміни ринкової кон'юнктури, погодних умов та платіжної дисципліни клієнтів. Такий підхід дозволяє підвищити стійкість оборотно-ресурсного потенціалу до зовнішніх шоків і мінімізувати ризики дефіциту операційних ресурсів у пікові періоди.

Третім напрямом інноваційних рішень є інтеграція управління оборотними ресурсами з управлінням матеріально-товарною складовою. Аналіз показав, що значна частина оборотних ресурсів підприємства акумулюється у товарних запасах, які виконують стратегічну функцію. Інноваційний підхід передбачає синхронізацію управління запасами з плануванням грошових потоків, що дозволить забезпечити оптимальний баланс між ліквідністю та функціональною достатністю матеріально-товарного потенціалу.

Четвертим напрямом є впровадження інструментів управління внутрішнім операційним резервом. З огляду на сезонний характер діяльності

ПП «Агрохім», доцільним є формування внутрішнього резерву оборотних ресурсів, який може бути оперативно залучений у періоди підвищеного навантаження або у разі збоїв у платіжних потоках. Такий резерв не розглядається як «надлишкові кошти», а як інструмент підвищення адаптивності ресурсного потенціалу.

П'ятим напрямом інноваційного розвитку є посилення процесної дисципліни в управлінні оборотними ресурсами. Інноваційні рішення в цій сфері передбачають стандартизацію процедур планування, використання та контролю оборотних ресурсів, що дозволить знизити рівень операційної невизначеності та підвищити узгодженість управлінських рішень між підрозділами підприємства.

Інноваційні рішення в управлінні оборотно-ресурсним потенціалом спрямовані на підвищення гнучкості, керованості та стійкості операційної системи підприємства. Їх реалізація дозволить трансформувати оборотно-ресурсну складову з підтримуючого елемента у активний інструмент стратегічного управління ресурсним потенціалом ПП «Агрохім», що створить додаткові передумови для підвищення ефективності його господарської діяльності в середньо- та довгостроковій перспективі.

4. Інноваційні рішення в організаційно-кадровій сфері

Організаційно-кадрова складова ресурсного потенціалу відіграє системоутворюючу роль, оскільки саме вона забезпечує узгоджене функціонування матеріально-товарних, логістичних і оборотно-ресурсних елементів. Для агрохімічного торговельно-постачального підприємства ефективність використання ресурсів безпосередньо залежить від професійної компетентності персоналу, якості управлінських рішень та здатності організаційної структури адаптуватися до сезонних коливань аграрного ринку.

Результати аналізу, проведеного у другому розділі, свідчать, що ПП «Агрохім» характеризується сформованим кадровим ядром, яке забезпечує виконання складних операційних завдань без надмірного зростання

чисельності персоналу. Водночас подальше підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом потребує інноваційного оновлення підходів до організації праці та розвитку кадрових компетенцій.

Першим напрямом інноваційних рішень у організаційно-кадровій сфері є перехід від функціонально-ієрархічної до процесно-орієнтованої моделі організації управління ресурсами. У межах цієї моделі ключові бізнес-процеси (управління запасами, логістичне забезпечення, сервісне обслуговування, операційне планування) розглядаються як наскрізні процеси з чітко визначеними відповідальними особами. Такий підхід дозволяє зменшити фрагментарність управлінських рішень і підвищити узгодженість використання ресурсів.

Другим напрямом є інтелектуалізація кадрового потенціалу, орієнтована на формування у персоналу системних компетенцій з управління ресурсами. Для агрохімічного підприємства особливого значення набуває розвиток компетенцій у сфері агротехнологічного консалтингу, логістичного планування, прогнозування попиту та управління операційними ризиками. Інноваційний підхід передбачає не епізодичне навчання, а створення безперервної системи професійного розвитку персоналу, інтегрованої з цілями управління ресурсним потенціалом.

Третім напрямом інноваційних рішень є формування кросфункціональних команд управління ресурсами. Аналіз показав, що матеріально-товарні, логістичні та оборотно-ресурсні рішення часто потребують одночасної участі фахівців з різних підрозділів. Створення тимчасових або постійних кросфункціональних команд дозволить підвищити швидкість прийняття рішень, зменшити інформаційні розриви та забезпечити комплексний підхід до використання ресурсного потенціалу.

Четвертим напрямом є впровадження інноваційних механізмів мотивації персоналу, орієнтованих на ефективність використання ресурсів. На відміну від традиційних систем стимулювання, інноваційна модель передбачає

прив'язку мотиваційних показників не лише до обсягів реалізації, а й до показників ефективності використання запасів, дотримання логістичних графіків, зниження операційних втрат та підвищення якості сервісного супроводу клієнтів. Це сприяє формуванню у персоналу ресурсно-орієнтованого управлінського мислення.

П'ятим напрямом інноваційного розвитку організаційно-кадрової складової є посилення внутрішньої комунікації та управлінської координації. У контексті ресурсного потенціалу ефективна комунікація виступає нематеріальним ресурсом, який забезпечує швидке реагування на зміни попиту, логістичні збої та операційні ризики. Інноваційні рішення у цій сфері передбачають формалізацію інформаційних потоків, впровадження регулярних координаційних процедур та використання цифрових інструментів управлінської взаємодії.

Інноваційні рішення в організаційно-кадровій сфері спрямовані на перетворення кадрового потенціалу з підтримуючого елемента в активний інструмент управління ресурсним потенціалом підприємства. Їх реалізація дозволить підвищити узгодженість управлінських рішень, посилити адаптивність підприємства до сезонних і ринкових змін та забезпечити більш ефективну трансформацію ресурсів у результат господарської діяльності.

Запропоновані інноваційні рішення спрямовані не на зміну масштабів ресурсного потенціалу ПП «Агрохім», а на підвищення ефективності управління вже сформованою ресурсною базою. Їх реалізація забезпечить:

- підвищення керованості матеріально-товарних ресурсів;
- зростання адаптивності логістичної системи;
- посилення операційної стійкості підприємства;
- трансформацію організаційно-кадрового потенціалу у джерело

інноваційного розвитку.

У результаті управління ресурсним потенціалом набуде інноваційно-адаптивного характеру, що створить передумови для підвищення

конкуреноспроможності ПП «Агрохім» у середньо- та довгостроковій перспективі.

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих інноваційних змін

Оцінювання економічної ефективності інноваційних змін на підприємстві ПП «Агрохім» є визначальним етапом обґрунтування доцільності модернізації системи управління ресурсним потенціалом, оскільки дозволяє встановити співвідношення між витратами на впровадження запропонованих заходів і очікуваними результатами у вигляді зростання фінансових показників, підвищення операційної результативності та посилення конкурентоспроможності. В умовах нестабільної економічної ситуації, зростання цін на сировину та енергоресурси, ускладнених логістичних процесів та дефіциту кваліфікованих кадрів питання раціонального використання ресурсів набуває стратегічного значення. Саме тому оцінка ефективності інноваційних перетворень повинна здійснюватися не лише за класичними показниками рентабельності інвестицій, а й з урахуванням інтегрального впливу на виробничу, фінансову, кадрову та інноваційну складові діяльності підприємства.

Запропоновані інноваційні зміни для ПП «Агрохім» орієнтовані на комплексну трансформацію управлінських процесів, що охоплюють цифровізацію фінансово-операційного управління, оптимізацію матеріальних потоків, впровадження предиктивного технічного обслуговування, удосконалення управління персоналом та інтеграцію принципів сталого розвитку в господарську діяльність. Сукупний економічний ефект формується внаслідок одночасного впливу на декілька ключових груп факторів, а саме на зниження витрат, зростання продуктивності, прискорення оборотності капіталу та скорочення виробничих ризиків. Інноваційна трансформація

передбачає структурні зміни, які не обмежуються разовими технічними вдосконаленнями, а спрямовані на формування довготривалої системи раціонального управління ресурсами.

Економічна доцільність цифровізації управління на ПП «Агрохім» зумовлена високим рівнем матеріаломісткості діяльності підприємства та значною часткою витрат на енергоносії, ремонтні роботи й логістику у собівартості продукції. Впровадження інтегрованої ERP-системи, доповненої аналітичними інструментами business intelligence, створює принципово нові можливості для управління ресурсами на основі даних у реальному часі. Отримання оперативної інформації про стан запасів, грошових потоків, витрат за центрами відповідальності та фінансовий результат у розрізі продуктів і підрозділів зменшує імовірність управлінських помилок і мінімізує витрати, пов'язані з неузгодженістю процесів. На практиці це проявляється в істотному скороченні адміністративних витрат, оптимізації закупівельної діяльності та підвищенні точності бюджетування, що безпосередньо впливає на фінансовий результат.

Помітний економічний ефект очікується від впровадження концепції предиктивного технічного обслуговування, яка забезпечує перехід від планово-попереджувальної до станозалежної системи ремонтів. Для ПП «Агрохім», де виробниче обладнання має високий рівень зношеності, проблема аварійних простоїв є критичною, оскільки кожна година зупинки виробництва супроводжується втратами прибутку та зростанням непрямих витрат. Застосування сенсорних систем моніторингу технічного стану агрегатів дозволяє прогнозувати можливі відмови та планувати ремонти з урахуванням фактичного навантаження. У результаті зменшується частота простоїв, скорочуються витрати на аварійні ремонти та подовжується строк експлуатації основних засобів, що у фінансовому вимірі виражається в істотному підвищенні фондівіддачі та зниженні амортизаційного навантаження на собівартість.

Оптимізація складської та логістичної інфраструктури має суттєвий вплив на економічну ефективність діяльності підприємства, оскільки вартість запасів та витрати на їхнє зберігання складають вагомую частку оборотних активів ПП «Агрохім». Упровадження інтелектуальних систем управління складом і транспортною логістикою сприяє скороченню надлишкових запасів, зменшенню втрат від псування матеріалів і підвищенню точності прогнозування потреб у сировині. З економічного погляду це проявляється у прискоренні оборотності оборотного капіталу та вивільненні частини коштів, які можуть бути спрямовані на інвестиційні цілі або погашення зобов'язань. Таким чином, поліпшується структура балансу та знижується потреба у зовнішньому фінансуванні, що позитивно відображається на фінансовій стійкості підприємства.

Значущим чинником економічної ефективності інноваційних змін є удосконалення системи управління персоналом. Запровадження HRM-платформи та побудова системи мотивації на основі ключових показників ефективності сприяє формуванню прозорих механізмів оцінювання результативності праці, підвищенню залученості та розвитку компетенцій персоналу. У середньостроковій перспективі це призводить до зростання продуктивності праці, скорочення плинності кадрів та зниження витрат на адаптацію нових працівників. Для ПП «Агрохім», що працює в умовах кадрового дефіциту, стабілізація трудового потенціалу має не лише соціальне, а й безпосереднє економічне значення, оскільки кожен досвідчений працівник є носієм знань, які забезпечують якість виробничого процесу.

Фінансове обґрунтування інноваційних змін здійснюється на основі порівняльного аналізу показників діяльності підприємства до і після впровадження запропонованих заходів. Очікуване зростання ЕВІТДА обумовлене сукупним ефектом зниження операційних витрат і підвищення продуктивності, що проявляється в зростанні маржинального прибутку. За рахунок оптимізації собівартості та зменшення непродуктивних втрат

підприємство отримує можливість або підвищити норму прибутку, або залишити конкурентні ціни, посиливши свою позицію на ринку. Таким чином, інноваційні перетворення створюють підґрунтя для стратегічного маневрування в ціновій політиці.

Важливим аспектом оцінки економічної ефективності є вплив інновацій на ліквідність та платоспроможність підприємства. Зменшення обсягу заморожених у запасах коштів, прискорення грошового обороту та підвищення точності фінансового планування призводять до стабілізації грошових потоків. Це дає змогу підприємству своєчасно виконувати зобов'язання перед постачальниками та персоналом, уникаючи штрафних санкцій і погіршення ділової репутації. Покращення ліквідності підвищує довіру з боку фінансових установ та створює передумови для залучення інвестиційних ресурсів на вигідніших умовах.

Оцінювання ризиків, пов'язаних із впровадженням інновацій, є важливою складовою комплексної економічної оцінки. Хоча початкові інвестиції в цифрові та організаційні зміни є значними, потенційні втрати від їх відсутності в умовах загострення конкуренції можуть бути значно більшими. Інновації зменшують невизначеність шляхом підвищення прозорості процесів, що дає змогу завчасно ідентифікувати проблеми та реагувати на них із мінімальними витратами. У фінансовому вимірі це означає зниження ймовірності незапланованих витрат, штрафів та аварійних ремонтів, що позитивно впливає на стабільність фінансових результатів.

Інноваційні зміни мають також довгостроковий економічний ефект, який не завжди може бути одразу виражений у грошовій формі, проте суттєво впливає на ринкову вартість підприємства. Формування цифрової культури управління, розвиток інтелектуального капіталу та інтеграція принципів екологічної відповідальності зміцнюють імідж ПП «Агрохім» як сучасної та соціально відповідальної компанії. Це підвищує її інвестиційну привабливість,

сприяє встановленню партнерських відносин і відкриває доступ до міжнародних програм фінансування, орієнтованих на сталий розвиток.

Сценарний аналіз свідчить, що навіть за несприятливих умов реалізації проєкту інноваційні зміни залишаються економічно виправданими. За базового сценарію термін окупності скорочується до мінімально прийнятного рівня для виробничого бізнесу, а за оптимістичного – показники рентабельності перевищують середньогалузеві значення. За стресового сценарію, що передбачає затримки впровадження та коливання цін, підприємство зберігає фінансову стійкість завдяки підвищеній ефективності операційних процесів, що підтверджує високу адаптивність запропонованої моделі управління.

Узагальнюючи результати оцінки економічної ефективності, слід констатувати, що впровадження інноваційних змін на ПП «Агрохім» має чітко виражений позитивний економічний ефект, який проявляється не лише у зростанні ключових фінансових показників, а й у формуванні якісно нового рівня організації діяльності підприємства. Запропоновані заходи створюють умови для сталого розвитку, підвищують керованість ресурсними потоками та забезпечують більш раціональне використання наявного потенціалу. У сучасних умовах відмова від інновацій означала б зростання витрат, втрату позицій на ринку та поступове зниження фінансової стійкості. Навпаки, активне впровадження інноваційних підходів трансформує ПП «Агрохім» у гнучку, конкурентоспроможну та економічно ефективну компанію, здатну забезпечити довгостроковий розвиток і стабільність у мінливому ринковому середовищі.

Висновки до розділу 3

Для ПП «Агрохім» упровадження інноваційних підходів до управління ресурсним потенціалом є стратегічною необхідністю, зумовленою

дефіцитністю ресурсів, зростанням витрат на енергоносії та логістику, кадровими обмеженнями й підвищеною турбулентністю ринкового середовища в умовах воєнного стану. Доведено, що традиційні екстенсивні та механістичні моделі не забезпечують достатньої ефективності й адаптивності, тому пріоритетом стає підвищення віддачі від кожної одиниці ресурсів через цифровізацію, аналітику та прогнозування.

Розкрито сутність інноваційного підходу як комплексної модернізації управлінських процесів, що поєднує цифрові інструменти, гнучкі організаційні рішення та розвиток людського капіталу. Показано, що інновації формують нематеріальні активи й інтелектуальну складову ресурсного потенціалу, підвищують якість управлінських рішень, продуктивність праці та сприяють зниженню операційних, фінансових і логістичних ризиків завдяки синхронізації матеріальних, інформаційних і фінансових потоків.

Сформовано прикладний пакет інноваційних рішень з урахуванням сезонності аграрного ринку. Обґрунтовано перехід до адаптивного управління матеріально-товарними ресурсами на основі прогнозування попиту, диференціації товарних позицій за значущістю та інтеграції управління запасами з логістично-сервісними процесами. У логістично-інфраструктурній сфері доведено доцільність цифрового управління потоками, гібридної моделі (власні та партнерські потужності), оптимізації складських процесів і проактивного планування, що дозволяє підвищити пропускну спроможність без істотного нарощування капіталомістких активів. Запропоновано також інновації в управлінні оборотними ресурсами через адаптивне керування операційним циклом, сценарне планування та синхронізацію запасів із грошовими потоками, що посилює ліквідність і стійкість у пікові періоди.

Підкреслено системну роль організаційно-кадрової складової, оскільки процесно-орієнтована модель управління, розвиток компетенцій, кросфункціональні команди та ресурсно-орієнтована мотивація забезпечують

узгодженість рішень і підвищують здатність підприємства швидко реагувати на зміни попиту та ризику.

Економічний ефект запропонованих змін формується через зниження витрат, зростання продуктивності, прискорення оборотності капіталу, скорочення втрат і простоїв, стабілізацію грошових потоків та підвищення точності фінансового планування. Узагальнено, що впровадження інноваційно-адаптивної моделі управління ресурсним потенціалом створює передумови для зміцнення конкурентоспроможності й фінансової стабільності ПП «Агрохім» та забезпечує можливості довгострокового розвитку в умовах невизначеності.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи досягнуто поставленої мети та розв'язано визначені завдання, що дозволяє сформулювати такі узагальнені висновки.

1. У межах дослідження економічної сутності та структури ресурсного потенціалу підприємства встановлено, що ресурсний потенціал слід розглядати як системно організовану, динамічну сукупність матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних, технологічних та нематеріальних ресурсів, доповнену управлінською спроможністю перетворювати їх у результати діяльності. Обґрунтовано, що ресурсний потенціал є не статичним набором активів, а інтегрованою економічною системою, ефективність якої визначається узгодженістю та взаємодією її складових.

2. Систематизація сучасних підходів і концепцій управління ресурсним потенціалом дала змогу виявити еволюцію управлінських парадигм від факторного та функціонального підходів до системного, ресурсно-орієнтованого та концепції динамічних здібностей. Доведено, що в умовах сучасного ринкового середовища найбільш результативним є інтегрований підхід, який поєднує стратегічне бачення, процесну логіку, інноваційну орієнтацію та цифрові інструменти управління ресурсами.

3. Обґрунтування методичних підходів до оцінювання ефективності використання ресурсів показало, що жоден окремий показник не здатний повноцінно відобразити рівень ефективності ресурсного потенціалу. Найбільш доцільним є комплексний підхід, який поєднує ресурсний, функціональний, системний та інтегральний аналіз і дозволяє оцінювати як кількісні параметри ресурсів, так і якість їх взаємодії, функціональну достатність та адаптивність до змін зовнішнього середовища.

4. Організаційно-економічна характеристика діяльності ПП «Агрохім» засвідчила, що підприємство є багатопрофільним агрохімічним торговельно-постачальним оператором з розвинутою матеріально-технічною базою, стабільними партнерськими зв'язками з провідними міжнародними та вітчизняними виробниками, власною логістичною та сервісною інфраструктурою. Діяльність підприємства характеризується інноваційною орієнтацією, сервісною спрямованістю та високим рівнем галузевої експертизи.

5. Оцінка стану та структури ресурсного потенціалу ПП «Агрохім» дозволила встановити його товарно-орієнтований характер, що проявляється у домінуванні оборотних активів у структурі балансу. Висока концентрація ресурсів у формі товарних запасів є економічно обґрунтованою для підприємства агрохімічного профілю та забезпечує можливість оперативного реагування на сезонні коливання попиту з боку аграрних товаровиробників.

6. Аналіз ефективності управління ресурсним потенціалом показав, що у 2021–2024 роках підприємство характеризувалося стабільною ліквідністю, високою фінансовою автономією, зростанням ділової активності та позитивною динамікою показників рентабельності. Це свідчить про загалом ефективне використання наявних ресурсів, однак водночас виявлено резерви підвищення результативності управління, пов'язані з оптимізацією оборотності запасів, логістичних процесів та організаційно-кадрових механізмів.

7. Обґрунтування потреби у впровадженні інноваційних підходів до управління ресурсами засвідчило, що традиційні методи управління не повною мірою враховують зростаючу динаміку ринку, цифровізацію бізнес-процесів та посилення конкурентного тиску. Необхідність інноваційних змін зумовлена сезонністю діяльності підприємства, високою ресурсоемністю операційного циклу та потребою в підвищенні адаптивності ресурсного потенціалу.

8. Розробка інноваційних рішень щодо підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ПП «Агрохім» передбачала формування комплексу заходів у сфері управління матеріально-товарними, логістично-інфраструктурними, оборотно-ресурсними та організаційно-кадровими ресурсами. Запропоновані рішення орієнтовані на цифровізацію управлінських процесів, підвищення гнучкості логістики, оптимізацію операційного циклу та розвиток людського капіталу.

9. Оцінка економічної ефективності запропонованих інноваційних змін засвідчила їх доцільність і практичну значущість. Очікувані результати впровадження інновацій включають прискорення оборотності ресурсів, зниження операційних витрат, підвищення керованості запасів і логістичних потоків, а також зростання загальної ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що ресурсний потенціал ПП «Агрохім» є достатнім за масштабами та функціонально придатним для забезпечення стабільної діяльності, а впровадження інноваційних підходів до управління ним створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства та його сталого розвитку в умовах сучасного аграрного ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Obadire A. M. Basel III Capital Regulations and Bank Efficiency: Evidence from Selected African Countries. *J. Financial Stud.* 2022. № 10 (3). URL: <https://www.mdpi.com/2227-7072/10/3/57>.
2. Pernall K. Market governance, financial innovation, and financial instability: lessons from banks' adoption of shareholder value management. *Theory and Society.* 2020. № 49. P. 277-306.
3. Xie Z. Achieving Financial Sustainability through Revenue Diversification: A Green Pathway for Financial Institutions in Asia. *New Trends in Corporate Finance for Sustainability.* 2022, № 14 (6). URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/6/3512>.
4. Ажаман І. А. Сутність та структура економічного потенціалу підприємства. *Економіка та держава.* 2018. № 4. С. 22–25.
5. Ареф'єва О.В., Харчук Т.В. Економічні засади формування потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки.* 2008. №7(85). С.71–76
6. Буняк Н. М., Тимощук О. В. Особливості управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах кризових явищ. *Науковий погляд: економіка та управління.* 2023. № 2(82). С. 28-33.
7. Василик Н. М. Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. *Економічний аналіз.* 2018. Т. 28. № 3. С. 154–161.
8. Волкова , Н.І. і Павленко , О. 2025. Концептуальні підходи щодо удосконалення управління ресурсним потенціалом банку в умовах фінансової нестабільності. *Економіка і організація управління.* (Січ 2025), 44-52. DOI:<https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.3.5>.
9. Гриньова В. М. Оптимізація вартості складових ресурсного потенціалу підприємства: монографія. Х. : *ХНЕУ ім. С. Кузнеця*, 2015. 236 с.

10. Дибайло А. В. Методичні засади оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wpcontent/uploads/2017/01/55-3.pdf>
11. Дунда С. П. Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу як напрям розвитку підприємства. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2013. № 2(2). С. 83-89.
12. Кириченко С. О., Ліннік І. М. Сучасний фінансовий стан підприємства та перспективи його розвитку. *Сучасні проблеми економіки та підприємництва*. 2015. Вип. 16. С. 261-265.
13. Костецька Н. І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретико-методичні аспекти. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 20. С. 51-55.
14. Кузьменко О. В. Організаційно-економічний механізм стратегічного управління ресурсним потенціалом підприємства. *Академічний огляд*. 2014. № 1(40). С. 110-115.
15. Латишева О. В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та особливості управління елементами забезпечення сталого розвитку. *Економічний вісник*. 2018. № 3(53). С. 126-130.
16. Мазур О., Мазур Д., Бетлінський О. Економічна сутність та склад ресурсного потенціалу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. № 5 (334). С. 14–19. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-2>.
17. Материнська О. А., Ярова А. О. Ресурсний потенціал підприємства: проблеми та шляхи його вирішення. URL: <https://nauka.kushnir.mk.ua> (дата звернення: 02.10.2024).
18. Мягких І.М. Аналіз та оцінка використання ресурсного потенціалу в системі споживчої кооперації. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. №1(91). С. 136142.

19. Писаренко С.В., Решетник В.Г., Ільченко А.І. Ресурсний потенціал як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Науковий погляд: економіка та управління. *Серія: Економіка. Збірник наукових праць*. Випуск 1(67). Дніпро 2020. С. 99-105
20. Роголя Б.Р., Жарський О.С. Формування та управління ресурсним потенціалом у бізнес-середовищі. *Інноваційна економіка*. – 2025. – Вип. 4 (лютий). – С. 118–125.
DOI: <https://doi.org/10.37332/>
21. Свіргун О. М., Соколовська В. В. Ресурсний потенціал підприємства: теоретичні аспекти. *Вінницький торговельно – економічний ін-т КНТЕУ. Економічні науки*. URL: http://www.ukrnauka.com/17_AND_2010/Economics/69284.doc.html
22. Свіргун О.М., Соколовська В. В. Ресурсний потенціал підприємства: теоретичні аспекти.
URL:http://www.ukrnauka.com/17_AND_2010/Economics/69284.doc.html2.
23. Семенова Т.В. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 29(1). С. 123-126.
24. Сердак С. Е. Принципи ефективного управління ресурсами суб'єктів господарювання. *Академічний огляд*. 2008. № 2. С. 83-88.
25. Славов В. П. Ресурсозбереження як важливий чинник розвитку виробничих систем. *Агроінком*. 2007. № 7–8. С. 52–57.
26. 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.
27. Степаненко С. В. Ресурсний потенціал аграрних підприємств: елементи та особливості їх поєднання в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. URL: <https://surl.li/wkgoui>.

28. Стратегічне управління ресурсним потенціалом підприємства.
URL: <https://en.ppt-online.org/119884>.
29. Управління ресурсним потенціалом підприємств.
URL: <https://surl.li/xoxptz>.
30. Ус Ю. В., Литовченко В. О. Управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах невизначеності. *Бізнес-Інформ*. 2024. № 6. С. 278-284.
31. Цибульська Е. І. Управління потенціалом підприємства : навч. посіб. Харків : Вид-во НУА, 2011. 384 с.
32. Чупир О. М., Бурлака Є. О., Бутенко О. П. Управління розвитком ресурсного потенціалу підприємств : монографія. Харків : ХНУБА, 2022. 178 с.
33. Шаманська О. І. Система ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 9. С. 81-88.
34. Шепелюк Н. П. Діагностика фінансової стійкості підприємства: методологія та практика застосування. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2023. № 4 (26). С. 37-44.
35. Шматько Н. М., Тіщенко П.О. Сучасні підходи та концепції управління ресурсним потенціалом підприємства. Слобожанські наукові читання: соціально-економічні та гуманітарно-правові виміри : [матеріали] Всеукр. наук.-практ. конф. [студентів та аспірантів], 17-18 жовтня 2023 р. / ред. кол.: Н. С. Краснокутська [та ін.] ; відп. за вип. Н. М. Волоснікова ; *Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т"*. Харків, 2023. С. 376-379.