

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ:

Завідувачка кафедри,
д.н.держ.упр., проф.
_____ Наталія БОНДАРЧУК
« ____ » _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ
ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ ОБМЕЖЕНИХ
РЕСУРСІВ**

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

Здобувач

Дмитро СІРЕНКО

**Науковий керівник,
к.е.н., доцентка**

Леся МЕЛЬНИК

Дніпро – 2024

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: менеджменту і маркетингу

Кафедра: менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____
«_____» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ **на підготовку кваліфікаційної роботи** **СІРЕНКУ Дмитру Андрійовичу**

1. Тема роботи: «Удосконалення управління розвитком фермерського господарства в умовах обмежених ресурсів»

2. Керівник роботи: Мельник Леся Леонідівна, к.е.н., доцентка

затверджені наказом закладу вищої освіти від «_____» _____ 2024 р. № _____

Строк подання здобувачем роботи: _____ грудня 2024 року.

3. Вихідні дані до роботи: статут та внутрішні правила господарювання, бухгалтерська звітність і фінансові звіти, плани виробництва і розпорядження про використання фінансових ресурсів, технічна документація на обладнання і технології, соціально-економічні звіти і дослідження, договори та контракти з постачальниками та покупцями, стратегічні та оперативні плани ФГ «Агалія» Дніпровського району Дніпропетровської області.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити): Теоретико-методичні засади управління розвитком підприємства в системі ресурсних обмежень. Аналіз ефективності управління ресурсно-економічним потенціалом господарства. Шляхи поліпшення управління розвитком ФГ «Агалія» в умовах обмежених ресурсів. Висновки.

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

1) SWOT-аналіз системи управління розвитком ФГ «Агалія»;

2) Структура оптимізованих витрат для виробництва овочевої продукції у ФГ «Агалія» на перспективу (2025-2027 рр.);

3) Витрати ресурсів ФГ «Агалія» при власному управлінні окремими технологічними операціями в рослинництві та при стратегії аутсорсингу.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	листопад 2023	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Грудень 2023 року – лютий 2024 року	
3	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Березень - травень 2024 року	
4	Розрахунок та написання проєктного розділу	Червень – вересень 2024 року	
5	Написання висновків та пропозицій	листопад 2024	
6	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	грудень 2024	
7	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	грудень 2024	

Здобувач

Дмитро СІРЕНКО

Керівник роботи

Леся МЕЛЬНИК

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення управління розвитком фермерського господарства в умовах обмежених ресурсів»

Кваліфікаційна робота містить: 83 с., 8 рис., 18 табл., 2 додатки, 63 літературних джерела.

Об'єкт дослідження: управлінські процеси та механізми, що забезпечують ефективний розвиток фермерського господарства «Агалія».

Предмет дослідження: методи, підходи та інструменти управління розвитком фермерського господарства в умовах ресурсних обмежень, а також їх застосування для підвищення ефективності використання наявних ресурсів.

Метою роботи є розробка рекомендацій щодо удосконалення управління розвитком господарства для забезпечення стійкого економічного зростання та підвищення ефективності використання наявних обмежених ресурсів.

Методи дослідження: SWOT-аналіз; кореляційно-регресійний аналіз; метод Cost-benefit analysis; метод сценарного планування; моделювання та ін.

У роботі узагальнено теоретичні підходи до управління розвитком фермерських господарств, оцінено наявний стан управління розвитком ФГ «Агалія» в умовах обмежених ресурсів, визначено ключові фактори, що впливають на ефективність використання ресурсів у господарстві, проведено SWOT-аналіз системи управління розвитком ФГ «Агалія», розроблено сценарії розвитку ФГ «Агалія» при різних умовах та обмеженнях ресурсів, здійснено оптимізацію ресурсів для виробництва овочевої продукції методом Cost-benefit analysis, а також розроблено пропозиції щодо раціонального використання ресурсів господарства через стратегію аутсориснгу.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

РЕСУРСИ, ВИТРАТИ, УПРАВЛІННЯ, СТРАТЕГІЯ, РОЗВИТОК, СЦЕНАРІЇ,
АГРОБІЗНЕС

KEYWORDS

RESOURCES, COSTS, MANAGEMENT, STRATEGY, DEVELOPMENT,
SCENARIOS, AGRIBUSINESS

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ РЕСУРСНИХ ОБМЕЖЕНЬ	9
1.1. Ресурси як об'єкти управління в середовищі підприємницької діяльності	9
1.2. Стратегії розвитку аграрного виробництва в умовах економічної нестабільності	16
1.3. Розвиток управління обмеженими ресурсами у сільському господарстві	21
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНО-ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ГОСПОДАРСТВА	27
2.1. Характеристика земельних ресурсів та спеціалізації сільськогосподарського підприємства у довоєнний та воєнний періоди	27
2.2. Економічна ефективність управління ресурсним потенціалом фермерського господарства «Агалія»	38
2.3. SWOT-аналіз системи управління розвитком фермерського господарства «Агалія»	46
Висновки до розділу 2	49
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОЛІПШЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ФГ «АГАЛІЯ» В УМОВАХ ОБМЕЖЕНИХ РЕСУРСІВ	50
3.1. Проектування розвитку аграрного підприємства на основі методу сценарного планування	50
3.2. Оптимізація ресурсів для виробництва овочевої продукції у фермерському господарстві методом Cost-benefit analysis	56
3.3. Рациональне використання ресурсів дрібного фермерського бізнесу через залучення аутсорсингових послуг	66
Висновки до розділу 3	71
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77
ДОДАТКИ	83

ВСТУП

Актуальність теми. Військові дії в Україні створили безпрецедентні виклики для аграрного сектору, особливо для фермерських господарств Придніпровського регіону. Як важлива частина економіки, сільське господарство не тільки підтримує продовольчу безпеку, а й виступає ключовим джерелом доходів для багатьох домогосподарств. Однак під час воєнного стану ресурси, такі як праця, техніка, фінанси, паливо та навіть земельні ресурси, стали обмеженими та нестабільними. Це вимагає глибокого переосмислення підходів до управління фермерськими господарствами.

Першим і, можливо, найбільш помітним наслідком війни є брак ресурсів, необхідних для нормального функціонування господарств. Мобілізація населення скоротила кількість доступної робочої сили, а порушення логістичних ланцюгів значно ускладнили доставку пального, добрив і техніки. Багато господарств були змушені адаптуватися до нестабільних поставок і різкого зростання цін на матеріально-технічні ресурси.

В умовах обмеженого доступу до фінансових інструментів, як то банківські кредити чи державні субсидії, фермерські господарства в Придніпров'ї стикаються з проблемами в забезпеченні своєї виробничої діяльності. Нестача коштів також обмежує можливості інвестувати в оновлення техніки, інноваційні технології або навіть у базову модернізацію інфраструктури.

В таких умовах основним завданням управління стає максимальна ефективність використання наявних ресурсів та впровадження інноваційних рішень, що допомагають подолати обмеження. Один із підходів, що набуває популярності, – це сценарне планування, коли фермери розробляють кілька варіантів розвитку подій: оптимістичний, ймовірний та песимістичний. Це дає можливість підготуватися до різних сценаріїв і приймати більш гнучкі управлінські рішення.

Диверсифікація виробництва також є важливим елементом виживання. Фермери Придніпров'я все частіше звертаються до змішаних господарств, що

дозволяє їм балансувати ризики та оптимально використовувати доступні ресурси. Наприклад, ферми, що спеціалізувалися тільки на вирощуванні зернових, зараз розширюють асортимент культур до овочевих чи технічних, щоб забезпечити себе ресурсами для внутрішнього споживання та продажу на місцевих ринках.

Іншою важливою складовою успішного управління є технологічні інновації. Впровадження сучасних інформаційних технологій та автоматизація процесів допомагають зменшити залежність від людської праці та знизити витрати на обробку полів. Використання систем дистанційного моніторингу дає можливість краще контролювати стан посівів та більш раціонально застосовувати ресурси, зокрема воду, добрива та паливо.

Під час воєнного стану також зростає потреба в розробці стратегій управління ризиками. Це включає як страхування сільськогосподарських ризиків, так і побудову резервів для непередбачуваних ситуацій. Важливою складовою є співпраця з місцевими громадами та органами влади, які можуть забезпечити захист господарств від зовнішніх загроз та надати підтримку у вигляді матеріальних або організаційних ресурсів [11, 18, 37].

Метою кваліфікаційної роботи є розробка рекомендацій щодо удосконалення управління розвитком фермерського господарства для забезпечення стійкого економічного зростання та підвищення ефективності використання наявних обмежених ресурсів.

Основні завдання, які були поставлені та виконані в роботі:

- 1) дослідити ресурси як об'єкти управління в підприємницькій діяльності з акцентом на специфіку аграрного сектора;
- 2) проаналізувати стратегії розвитку аграрного виробництва в умовах економічної нестабільності для підвищення адаптивності підприємств;
- 3) обґрунтувати підходи до управління обмеженими ресурсами в сільському господарстві, зокрема для фермерських господарств;
- 4) оцінити динаміку використання земельних ресурсів та спеціалізації сільськогосподарських підприємств у довоєнний та воєнний періоди;
- 5) проаналізувати економічну ефективність управління ресурсним

потенціалом фермерського господарства «Агалія»;

6) провести SWOT-аналіз системи управління розвитком фермерського господарства «Агалія» для визначення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз;

7) розробити сценарне планування розвитку аграрного підприємства для адаптації до умов економічної нестабільності;

8) запропонувати оптимізацію ресурсів для виробництва овочевої продукції в фермерському господарстві «Агалія» методом Cost-benefit analysis;

9) обґрунтувати раціональне використання ресурсів дрібного фермерського бізнесу через залучення аутсорсингових послуг як засобу підвищення ефективності діяльності.

Об'єктом дослідження є управлінські процеси та механізми, що забезпечують ефективний розвиток фермерського господарства «Агалія» Дніпровського району Дніпропетровської області.

Предметом дослідження є методи, підходи та інструменти управління розвитком фермерського господарства в умовах ресурсних обмежень, а також їх застосування для підвищення ефективності використання наявних природних, технічних, фінансових та людських ресурсів.

У процесі дослідження використовуються такі **методи**: аналіз – для оцінки сучасного стану управління фермерськими господарствами; синтез – для формування комплексного підходу до вдосконалення управління розвитком ферми; порівняльний аналіз – для визначення ефективних практик управління фермерськими господарствами; SWOT-аналіз – для вивлення сильних і слабких сторін, а також можливостей та загроз; кореляційно-регресійний аналіз – для виявлення характеру зв'язку між продуктивністю праці та її оплатою у ФГ «Агалія»; метод Cost-benefit analysis – для аналізу і планування майбутніх доходів та витрат; метод сценарного планування – для розробки різних варіантів розвитку господарства; моделювання – для оптимізації використання ресурсів.

Інформаційною базою дослідження є: наукова та фахова література, що стосується питань управління агробізнесом, розвитку фермерських

господарств, економіки ресурсів, а також публікації про методи оптимізації управління та ефективність у сільському господарстві; статистичні дані аграрних підприємств, включаючи фермерське господарство «Агалія», а також офіційна аграрна статистика України; звіти, нормативно-правові акти, законодавчі документи України щодо регулювання діяльності підприємств і, зокрема, аграрного сектора.

Елементи **наукової новизни** кваліфікаційної роботи полягають у подальшій адаптації сучасних методів управління ресурсами до реалій фермерських господарств Придніпровського регіону в умовах воєнного стану, а також у подальшому розвитку підходів до оптимального використання аграрних ресурсів через сценарне планування за різних умов (оптимістичного, ймовірного та песимістичного сценаріїв).

Практична значущість. Практична значущість роботи полягає у розробці рекомендацій щодо оптимізації використання обмежених ресурсів і підвищення економічної ефективності фермерських господарств, зокрема через впровадження Cost-benefit analysis та залучення аутсорсингових послуг. Сценарне планування розвитку забезпечує адаптацію підприємств до умов економічної нестабільності та воєнних дій, а проведений SWOT-аналіз допомагає обґрунтувати управлінські рішення. Результати роботи сприятимуть покращенню конкурентоспроможності фермерських господарств, підтримці аграрного сектора в умовах кризи, підвищенню продовольчої безпеки та економічної стабільності, а також можуть бути інтегровані у регіональні програми розвитку агробізнесу.

Апробація результатів роботи. Основні теоретичні положення і практичні розробки кваліфікаційної роботи доповідались на III Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі» (м. Дніпро, 03-04 жовтня 2024 р.).

Структура роботи. Робота містить 83 сторінки основного тексту, складається із вступу, трьох розділів, висновків, список використаних літературних джерел містить 63 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ РЕСУРСНИХ ОБМЕЖЕНЬ

1.1. Ресурси як об'єкти управління в середовищі підприємницької діяльності

Управління ресурсами є однією з ключових функцій будь-якого підприємства, оскільки ефективне використання наявних ресурсів на пряму впливає на продуктивність, конкурентоспроможність і стійкість бізнесу. Ресурси, які можуть бути об'єктами управління, включають фінансові, матеріальні, людські, інформаційні та інші види ресурсів. Розглянемо кілька основних підходів до управління ресурсами в підприємницькому середовищі на основі наукової літератури.

За класичною теорією економіки, ресурси поділяються на чотири основні категорії: земля, праця, капітал і підприємницька діяльність. У контексті управління підприємствами, ресурси визначаються як основні фактори виробництва, які необхідно ефективно використовувати для досягнення бізнес-цілей. Широко використовується підхід, згідно з яким ресурси підприємства слід розглядати як стратегічні активи, від ефективності використання яких залежить загальний успіх підприємства [20, 38, 60].

Дослідники акцентують увагу на тому, що стратегічне управління ресурсами дозволяє підприємствам створювати конкурентні переваги. Ресурси не лише забезпечують можливість для виробництва товарів чи послуг, але й формують основу для диференціації підприємства від конкурентів. Основою стратегії є ефективне управління ресурсами для досягнення стійкої конкурентної переваги [8, 22, 63].

Однією з найвпливовіших концепцій, що розглядають ресурси як об'єкти управління, є ресурсно-орієнтований підхід (Resource-Based View, RBV). Згідно з цим підходом, підприємства досягають конкурентних переваг завдяки

володінню унікальними ресурсами, які є цінними, рідкісними, незамінними та важкодоступними для імітації. Важливим елементом є розвиток стратегічних ресурсів, таких як інтелектуальний капітал, технології та управлінські навички, що дозволяє підприємству адаптуватися до ринкових змін і забезпечувати тривалу конкурентоспроможність [29, 40, 61].

Окреме місце в літературі посідає питання управління людськими ресурсами (Human Resource Management, HRM). В дослідженнях на цю тему зазначається, що людські ресурси є ключовим фактором успіху підприємства, оскільки якість управління людським капіталом напряду впливає на ефективність діяльності. Важливими аспектами є залучення, мотивація та розвиток персоналу, які сприяють досягненню бізнес-цілей. Особлива увага приділяється впровадженню інноваційних практик управління персоналом, що дозволяє підвищити продуктивність та адаптивність підприємства до змін у ринковому середовищі [15, 62].

Зростання значення інформаційних ресурсів в умовах цифрової економіки також широко обговорюється в науковій літературі. Зокрема, розглядаються питання ефективного управління інформаційними ресурсами та технологіями для підтримки прийняття управлінських рішень. Інформація є критично важливим активом підприємства, і правильне її використання може суттєво впливати на продуктивність, інноваційність та гнучкість бізнесу.

Управління фінансовими ресурсами традиційно розглядається як одна з центральних функцій у підприємницькій діяльності. В роботах обговорюється, як підприємства повинні оптимізувати використання фінансових ресурсів для досягнення стійкого зростання. Основні аспекти включають управління капіталом, аналіз фінансових ризиків та оцінку вартості інвестиційних проектів. Важливою частиною фінансового управління є підтримка ліквідності та платоспроможності підприємства в умовах економічної невизначеності [4, 23, 50, 54].

Матеріальні ресурси, такі як сировина, обладнання та виробничі засоби, також є об'єктами управління. У роботах розглядаються питання управління

ланцюгом постачань та виробничими процесами для підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів. Зокрема, обговорюються підходи до оптимізації запасів, планування закупівель і зменшення виробничих витрат.

Загалом літературні джерела висвітлюють багатогранність управління ресурсами в підприємницькій діяльності. Різні типи ресурсів – фінансові, людські, матеріальні, інформаційні – вимагають специфічних підходів до управління. Ресурсно-орієнтований підхід підкреслює, що саме унікальні ресурси підприємства можуть стати джерелом стійкої конкурентної переваги. У сучасних умовах, коли ресурси часто є обмеженими, ефективне їх використання стає критично важливим для забезпечення зростання та стабільності підприємства (рис. 1.1).

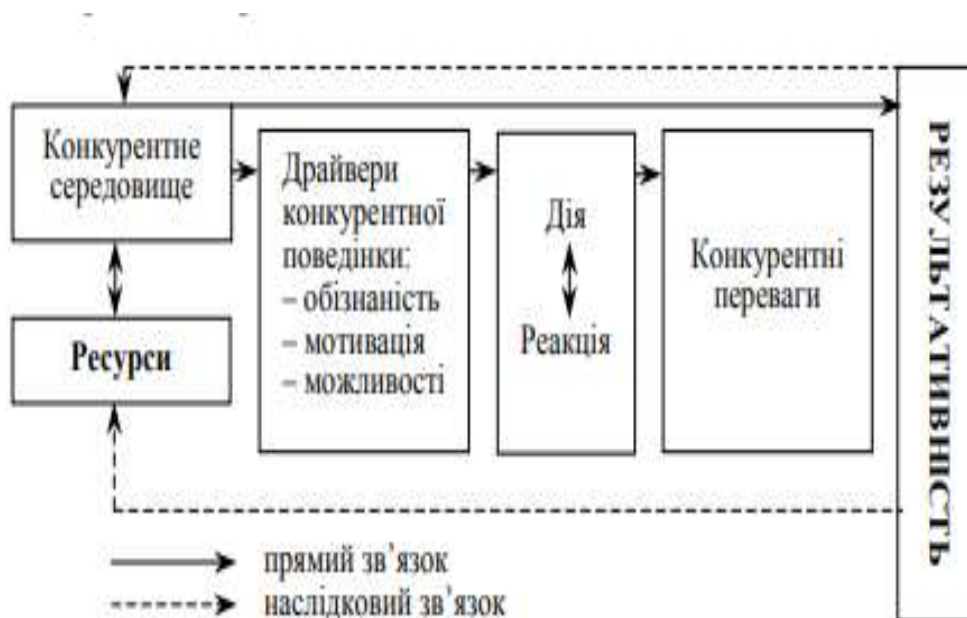


Рис. 1.1. Ресурси як об'єкти управління в середовищі підприємницької діяльності [61]

Ресурси є фундаментальною складовою будь-якої підприємницької діяльності. Без ефективного управління ресурсами бізнес не може забезпечити сталий розвиток, конкурентоспроможність і довгострокову стабільність на ринку. У сучасних умовах зростаючої складності та мінливості економічного середовища, ресурси стають стратегічними активами, що визначають потенціал підприємства.

У підприємницькому середовищі ресурси зазвичай поділяються на кілька основних категорій:

Фінансові ресурси – грошові активи, які підприємство використовує для фінансування своєї діяльності, інвестицій і розвитку.

Матеріальні ресурси – сировина, виробниче обладнання, інфраструктура, запаси товарів та інші матеріальні активи, які безпосередньо впливають на виробничі процеси.

Людські ресурси – працівники підприємства, їхні знання, навички та досвід, які є головними чинниками ефективності та інновацій.

Інформаційні ресурси – дані, знання та технології, які підприємство використовує для прийняття рішень і оптимізації операційних процесів.

Природні ресурси – земля, вода, енергетичні джерела, які можуть бути обмеженими або відновлюваними, і часто вимагають раціонального управління з огляду на стійкість [9, 17, 31].

Кожен із цих видів ресурсів має свою специфіку і вимагає окремих підходів до управління. Успіх підприємства значною мірою залежить від здатності керівництва правильно розподіляти, використовувати та зберігати ці ресурси.

Однією з головних концепцій, яка пояснює важливість управління ресурсами, є ресурсно-орієнтований підхід (Resource-Based View, RBV). Згідно з цією теорією, унікальні ресурси та здатність їх ефективно використовувати стають основним джерелом конкурентних переваг підприємства. Ресурси повинні бути цінними, рідкісними, незамінними та важкодоступними для імітації, щоб забезпечити стійку перевагу над конкурентами. Наприклад, компанії, які мають доступ до висококваліфікованих фахівців або володіють інноваційними технологіями, можуть створювати продукти чи послуги з доданою вартістю, що важко відтворити іншими гравцями на ринку. Це формує бар'єри для входу на ринок та підвищує рентабельність бізнесу [22, 35].

Фінансові ресурси є критично важливими для забезпечення безперервності діяльності підприємства. Вони охоплюють як власні кошти, так і зовнішні джерела фінансування, зокрема кредити, інвестиції та гранти.

Управління фінансами передбачає контроль над витратами, планування бюджету, інвестиційну діяльність і оцінку ризиків. Ефективне фінансове управління дозволяє підприємству не тільки підтримувати ліквідність, але й інвестувати в нові проекти та технології.

Матеріальні ресурси, зокрема сировина, устаткування та інфраструктура, є основою виробничих процесів. Від їхньої доступності та якості залежить продуктивність підприємства. Управління матеріальними ресурсами вимагає оптимізації ланцюгів постачання, контролю запасів і планування виробництва для зниження витрат та мінімізації простоїв.

Людські ресурси – це стратегічний актив будь-якої організації. Управління персоналом передбачає залучення, розвиток, мотивацію та збереження талановитих працівників. Підприємства, які інвестують у навчання та розвиток своїх співробітників, отримують конкурентні переваги через підвищену продуктивність та інноваційність [7, 12, 55].

На сучасному етапі багато підприємств використовують підходи до управління людськими ресурсами, орієнтовані на підвищення їхньої залученості та задоволеності. Інноваційні HR-практики, такі як гнучкі робочі графіки, програми розвитку кар'єри та можливості для професійного зростання, сприяють збереженню талановитих працівників і створюють сприятливі умови для інновацій.

У сучасному світі інформаційні ресурси стали критично важливими для забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Дані про ринок, клієнтів, конкурентів, а також внутрішні процеси дають можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення та оптимізувати діяльність підприємства. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє автоматизувати багато процесів, що знижує витрати та підвищує продуктивність. Цифрова трансформація підприємств змінює підходи до управління інформаційними ресурсами. Зокрема, використання штучного інтелекту, великих даних і хмарних технологій дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін і підвищувати свою гнучкість.

Один із головних викликів, з якими стикаються підприємства, – це

обмеженість ресурсів. Фінансові кризи, пандемії, зміни клімату та інші зовнішні фактори можуть суттєво зменшити доступ до ключових ресурсів. У таких умовах підприємства повинні шукати нові способи оптимізації використання наявних активів та інвестувати в інноваційні рішення. Однак правильне управління ресурсами також створює можливості. Наприклад, підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів через впровадження сталих технологій дозволяє зменшити витрати і водночас знизити негативний вплив на навколишнє середовище. Використання відновлюваних джерел енергії, оптимізація логістичних процесів і перехід на циклічні моделі виробництва стають важливими стратегіями для підвищення стійкості бізнесу [24, 39, 57].

Ресурси є основою будь-якої підприємницької діяльності, а їх ефективне управління визначає успіх і стійкість бізнесу. Фінансові, матеріальні, людські та інформаційні ресурси потребують комплексного підходу до управління, що враховує як їхню обмеженість, так і потенціал для створення конкурентних переваг. У сучасному світі, де технології та інновації відіграють все більшу роль, здатність підприємств ефективно управляти своїми ресурсами визначає їхню здатність виживати та процвітати в умовах постійних змін. Управління ресурсами в умовах сучасної економіки має кілька важливих напрямків, які дозволяють підприємствам не тільки виживати, але й активно розвиватися в складних умовах. Одним із ключових викликів для підприємств є зростаюча конкурентність ринків, що вимагає ефективного використання наявних ресурсів для максимального результату.

Підвищення ефективності використання ресурсів є важливим завданням сучасного менеджменту. Для багатьох підприємств це включає скорочення витрат на виробництво, оптимізацію логістичних процесів, мінімізацію відходів та підвищення продуктивності праці. Одним з ефективних інструментів управління ресурсами є Lean-технології, які орієнтовані на усунення всіх видів втрат у виробничому процесі. Цей підхід дозволяє зменшити витрати, підвищити якість продукції та зробити процеси більш гнучкими і пристосованими до вимог ринку [5, 18, 56, 63].

Окрім Lean-технологій, важливу роль відіграє впровадження інноваційних моделей управління ресурсами, таких як циклічна економіка, яка акцентує увагу на максимальному використанні ресурсів через переробку, повторне використання та мінімізацію відходів. Це не лише сприяє зниженню витрат, але й забезпечує стійкість бізнесу до глобальних змін, таких як зміна клімату чи обмеження доступу до ресурсів.

Цифрові технології відіграють вирішальну роль в управлінні ресурсами. Використання сучасних інформаційних систем для аналізу великих обсягів даних дозволяє підприємствам ефективніше планувати і прогнозувати свої ресурси. Наприклад, системи управління ланцюгом постачань на основі штучного інтелекту здатні прогнозувати попит, оптимізувати запаси та автоматизувати процеси закупівель. Це знижує витрати на утримання запасів і мінімізує ризик затримок у постачанні. Інформаційні технології також дозволяють ефективніше управляти людськими ресурсами. Системи управління талантами допомагають підприємствам залучати, розвивати і утримувати висококваліфікованих фахівців, що є критично важливим у сучасній економіці знань. Підприємства, які впроваджують цифрові інструменти для навчання, управління продуктивністю та мотивації працівників, підвищують свою гнучкість і здатність адаптуватися до змін [2, 23, 46].

Важливим аспектом управління ресурсами є забезпечення економічної стійкості підприємства, особливо в умовах невизначеності та кризи. Економічні кризи, природні катаклізми, політичні зміни та глобальні події можуть створювати непередбачувані виклики для підприємств. Саме тому важливо мати гнучкі стратегії управління ресурсами, які дозволяють швидко адаптуватися до нових умов. Одним із таких підходів є управління ризиками, яке полягає у передбаченні можливих загроз та розробці сценаріїв для їхнього подолання. Це може включати диверсифікацію постачальників сировини, створення резервів фінансових ресурсів або використання страхових інструментів для зменшення ризиків втрат.

Значну роль відіграє також здатність підприємства інвестувати в інновації навіть у періоди економічної нестабільності. Інноваційні підприємства, які

знаходять нові способи використання своїх ресурсів або розробляють нові продукти та послуги, частіше за все виходять з кризових ситуацій більш успішними та конкурентоспроможними. Значення сталого розвитку для підприємств сьогодні є одним із основних трендів у бізнесі. Стійке управління ресурсами, яке враховує екологічні, соціальні та економічні аспекти, стає важливою складовою стратегії будь-якої компанії. Інвестори, споживачі та регулюючі органи все більше звертають увагу на те, як підприємства впливають на довкілля та як вони використовують природні ресурси.

Сталий розвиток - загальна концепція щодо необхідності встановлення балансу між задоволенням сучасних потреб людства і захистом інтересів майбутніх поколінь, включаючи їх потребу в безпечному і здоровому довкіллі. Як сформулювала визначення сталого розвитку у своїй доповіді Комісія Брундтланд, це «розвиток, який задовольняє потреби нинішнього покоління без шкоди для можливості майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби» [13, 51].

Ресурси є ключовими об'єктами управління в середовищі підприємницької діяльності. Ефективне їх використання забезпечує підприємствам стійкість, конкурентоспроможність і можливість адаптуватися до постійно змінюваних умов ринку. Успіх залежить від здатності підприємства правильно керувати як фінансовими, так і людськими, матеріальними та інформаційними ресурсами. В умовах глобальних викликів, таких як економічні кризи, екологічні проблеми та стрімкий розвиток технологій, підприємства повинні бути гнучкими та інноваційними, щоб залишатися на плаву і забезпечувати довгостроковий розвиток.

1.2. Стратегії розвитку аграрного виробництва в умовах економічної нестабільності

Огляд літературних джерел охоплює дослідження, які зосереджуються на різних підходах до управління аграрними підприємствами в періоди криз і нестабільності економіки. Аналіз літератури свідчить, що адаптивні стратегії є

важливим інструментом для збереження конкурентоспроможності аграрних підприємств під час економічних криз. В працях розглядається необхідність використання гнучких управлінських підходів, які дозволяють швидко реагувати на зміну зовнішнього середовища. Цей підхід особливо актуальний для аграрних підприємств, що залежать від зміни кліматичних умов, ринкових коливань та державної політики.

Підприємства, що використовують адаптивні стратегії, зосереджуються на диверсифікації виробництва, пошуку нових ринків збуту та модернізації технологічних процесів. В умовах нестабільності такі стратегії дозволяють зменшити ризики втрат і забезпечити стійкість виробництва. Диверсифікація є одним із ключових напрямків розвитку аграрного виробництва в умовах економічної нестабільності. Диверсифікація виробництва дозволяє аграрним підприємствам зменшити залежність від однієї культури чи одного виду діяльності, що є критичним під час коливань ринку. Застосування різних форм диверсифікації, таких як впровадження нових агротехнологій, перехід до органічного виробництва або створення доданої вартості через переробку сировини, допомагає підвищити конкурентоспроможність аграрних підприємств [16, 20, 40, 49].

Сучасні дослідження показують, що впровадження інноваційних технологій є ключовим елементом стратегії розвитку аграрного виробництва під час економічної нестабільності. У роботах підкреслюється, що автоматизація виробничих процесів, впровадження сучасних агротехнологій, використання цифрових інструментів для управління фермами (зокрема, технології точного землеробства) є перспективними шляхами для підвищення ефективності та зниження витрат.

Такі інноваційні рішення, як цифрові платформи для моніторингу врожаїв, оптимізація використання ресурсів за допомогою дронів та сенсорних систем, надають можливість аграріям швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, знижувати втрати та підвищувати врожайність. У дослідженнях підкреслюється, що цифровізація агровиробництва значно підвищує конкурентоспроможність господарств, особливо в умовах обмежених

ресурсів і непередбачуваних змін на ринку.

У публікаціях висвітлюються різні аспекти державної підтримки аграрного сектору під час кризових ситуацій. Автори акцентують увагу на важливості субсидій, кредитних програм, а також прямих інвестицій у сільське господарство з метою забезпечення продовольчої безпеки країни [10, 27, 47].

Інший важливий аспект – це роль державних програм у підтримці сталого розвитку сільських територій та малих фермерських господарств, які особливо вразливі до економічних коливань. У роботах зазначається, що в умовах нестабільності важливо, щоб уряди забезпечували сприятливі умови для доступу аграрних підприємств до фінансування, ринків та сучасних технологій.

Сталий розвиток аграрного виробництва в умовах економічної нестабільності також знаходить відображення в багатьох сучасних дослідженнях. Зокрема, розглядається важливість переходу до екологічно безпечних технологій вирощування культур та раціонального використання природних ресурсів. Автори підкреслюють, що сталі стратегії дозволяють не лише зменшити витрати, але й створюють передумови для довгострокового розвитку аграрних підприємств.

У дослідженнях розглядаються переваги органічного виробництва, яке, попри вищі початкові витрати, забезпечує конкурентоспроможність на міжнародних ринках і дозволяє підприємствам зменшити свою залежність від державної підтримки [35, 41, 58].

Огляд іноземних джерел демонструє, що багато аграрних підприємств в Європі та Північній Америці впроваджують комплексні стратегії, які поєднують інновації, диверсифікацію та сталий розвиток. Зокрема, у дослідженнях показано, як фермери у США застосовують технології точного землеробства, а європейські аграрії активно інвестують у перехід на органічне виробництво, щоб зменшити свою залежність від коливань цін на сировину [61-63].

Загалом огляд літературних джерел показує, що стратегії розвитку аграрного виробництва в умовах економічної нестабільності варіюються від адаптивних підходів і диверсифікації до впровадження інноваційних технологій

та орієнтації на сталий розвиток. Успішна реалізація таких стратегій потребує комплексного підходу до управління ресурсами, активної державної підтримки та інвестицій у новітні технології, що дозволить аграрним підприємствам подолати виклики сучасного економічного середовища [7, 12, 55].

Економічна нестабільність є постійним викликом для аграрного сектора, оскільки сільське господарство залежить від безлічі зовнішніх факторів, таких як кліматичні умови, ринкові ціни на сировину, валютні коливання та політична ситуація. У таких умовах аграрні підприємства повинні розробляти та впроваджувати ефективні стратегії розвитку, щоб залишатися конкурентоспроможними та забезпечувати продовольчу безпеку. Ці стратегії повинні бути гнучкими, стійкими до зовнішніх ризиків і адаптованими до швидких змін у зовнішньому середовищі.

Один із найпоширеніших підходів до розвитку аграрного виробництва в умовах нестабільності – це диверсифікація. Вона полягає в розширенні спектра продукції або послуг, що виробляються підприємством. У випадку аграрного сектора це може бути впровадження нових сільськогосподарських культур або різних напрямів діяльності (наприклад, агротуризм, переробка сировини або органічне землеробство). Диверсифікація зменшує залежність від одного виду продукції або ринку і дозволяє підприємствам зберегти стійкість у разі зниження цін на один вид сільгосппродукції або погіршення умов її вирощування. Наприклад, у період падіння цін на зернові культури підприємства можуть звернути увагу на вирощування більш рентабельних культур, таких як овочі або фрукти, або зайнятися переробкою аграрної продукції, створюючи продукти з вищою доданою вартістю [20, 37, 53].

Другим важливим компонентом стратегії є впровадження інновацій та новітніх технологій. Технологічний прогрес значно впливає на підвищення ефективності аграрного виробництва, знижує витрати та збільшує врожайність. Однією з таких інновацій є точне землеробство, яке дозволяє аграріям використовувати ресурси більш раціонально. Використовуючи дрони, сенсори та супутникові дані, фермери можуть аналізувати стан ґрунту, потреби рослин у воді та добривах, що дозволяє зменшити використання хімічних засобів і

води, одночасно підвищуючи продуктивність. Крім того, цифровізація аграрного сектора допомагає оптимізувати бізнес-процеси. Сучасні інформаційні системи дозволяють планувати операції, вести моніторинг стану полів, контролювати витрати і прибутки. Це дає можливість швидше реагувати на зміни на ринку або кліматичні виклики.

Сучасні стратегії розвитку аграрного сектора також мають враховувати принципи сталого розвитку. В умовах економічної нестабільності підприємства часто схильються до скорочення витрат на екологічні програми або використання менш екологічних методів виробництва, щоб збільшити прибутковість. Однак така стратегія може виявитися короткозорою, оскільки довготривала ефективність аграрного виробництва тісно пов'язана з екологічною стійкістю. Впровадження екологічно чистих технологій, зменшення шкідливого впливу на довкілля, перехід до органічного землеробства – це напрями, які не тільки сприяють сталому розвитку, але й дозволяють отримати додаткові конкурентні переваги. Наприклад, продукти, вирощені за органічними стандартами, мають вищу вартість на міжнародних ринках, що допомагає аграріям компенсувати втрати через нестабільність цін на традиційну продукцію.

Аграрний сектор є важливою складовою економіки багатьох країн, тому держави активно підтримують сільське господарство. В умовах економічної нестабільності важливою стратегією для аграрних підприємств є залучення державної підтримки у вигляді субсидій, пільгових кредитів або програм розвитку сільських територій. Програми державної підтримки можуть бути націлені на забезпечення продовольчої безпеки, модернізацію виробництва або підтримку дрібних фермерів. Для того щоб аграрні підприємства могли успішно розвиватися в умовах нестабільності, вони повинні ефективно використовувати ці можливості. Важливо, щоб держава не тільки підтримувала аграрний сектор фінансово, але й створювала умови для розвитку інфраструктури, сприяла інноваціям та забезпечувала доступ до сучасних технологій [29, 32, 44, 45].

Управління ризиками є важливим елементом стратегії розвитку аграрного

виробництва. Сільське господарство зазнає численних ризиків: від кліматичних змін до економічних криз та змін у державній політиці. Для зменшення ризиків аграрні підприємства можуть використовувати страхування врожаїв, зберігати резерви фінансових ресурсів або впроваджувати довгострокове планування з урахуванням різних сценаріїв розвитку. Окрім цього, важливою складовою стратегій є прогнозування ринкових трендів і підготовка до можливих коливань цін на продукцію або змін у законодавстві. Розробка сценаріїв розвитку підприємства дозволяє передбачити можливі ризики і вчасно адаптуватися до нових умов.

Таким чином, в умовах економічної нестабільності аграрні підприємства повинні використовувати комплексні стратегії, що включають диверсифікацію, впровадження інновацій, сталий розвиток, активне використання державної підтримки та ефективне управління ризиками. Такий підхід дозволить аграріям не лише зберегти конкурентоспроможність, але й адаптуватися до нових викликів, забезпечуючи стійкий розвиток аграрного виробництва у довгостроковій перспективі.

1.3. Розвиток управління обмеженими ресурсами у сільському господарстві

Управління обмеженими ресурсами в сільському господарстві є актуальною темою в умовах зростаючого попиту на продовольство, змін клімату, зменшення природних ресурсів та економічної нестабільності. Огляд літератури на цю тему виявляє різноманітні підходи, методи та стратегії, які можуть бути використані аграрними підприємствами для ефективного управління ресурсами.

Сільське господарство є однією з найважливіших галузей економіки, яка забезпечує продовольчу безпеку, створює робочі місця та підтримує розвиток сільських територій. Однак аграрний сектор часто має справу з проблемою обмежених ресурсів, включаючи фінансові, матеріальні, трудові та природні ресурси. У таких умовах ефективне управління ресурсами стає критично

важливим для забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств. У цьому підрозділі розглянемо основні методи управління обмеженими ресурсами у сільському господарстві та їх особливості [7, 30, 43].

Першим методом управління обмеженими ресурсами є оптимізація використання наявних ресурсів. Цей підхід передбачає детальний аналіз витрат і доходів, з метою виявлення найефективніших способів використання ресурсів. Аграрії можуть проводити економічний моніторинг для оцінки продуктивності кожного окремого виду ресурсів – землі, води, добрив тощо. Наприклад, оптимізація водних ресурсів може бути реалізована через впровадження технологій крапельного зрошення, що дозволяє значно знизити витрати води та покращити врожайність. Це особливо важливо в умовах глобального потепління, коли ресурси стають дедалі більш обмеженими.

Впровадження інноваційних технологій є важливим інструментом управління ресурсами в аграрному секторі. Використання сучасних технологій, таких як точне землеробство, дає можливість аграріям отримувати максимальний вихід при мінімальних витратах. Цей метод базується на використанні даних з сенсорів, дронів та супутників для моніторингу стану ґрунту, рослин і погоди. Такі технології дозволяють фермерам здійснювати персоналізоване управління ресурсами, визначаючи точні потреби кожної рослини у воді, добривах і захисті. Це знижує витрати та покращує якість продукції, що є особливо важливим у періоди економічної нестабільності [19, 34, 47].

Диверсифікація є важливим методом управління ресурсами. Вона дозволяє аграрним підприємствам зменшити ризики, пов'язані з коливаннями цін на види продукції. Ефективність здійснення диверсифікації безпосередньо залежить від своєчасної орієнтації на види товарів, робіт, послуг, які мають попит і є конкурентоздатними. Оцінка результатів діяльності підприємства пов'язана з розробкою методики отримання, аналізу та надання інформації, яка стосується освоєння нових технологій, видів продукції, діяльності ринків та інших видів і напрямків діяльності, а також виявлення закономірностей визначення стану досягнення мети проведення диверсифікації [18, 27].

Сучасні методи управління ресурсами також включають впровадження екологічно чистих технологій. Вони дозволяють аграріям зменшити негативний вплив на довкілля і одночасно підвищити ефективність виробництва. Використання органічних добрив, перехід до безвідходних технологій та впровадження системи сівозміни – це лише деякі приклади того, як аграрії можуть управляти ресурсами з урахуванням екологічних вимог. Такі технології не лише зменшують витрати на виробництво, але й покращують якість продукції, що в свою чергу підвищує її конкурентоспроможність на ринку. В умовах зростаючого попиту на екологічно чисті продукти цей підхід стає дедалі більш актуальним [18, 28, 33].

Ефективне фінансове управління є ще одним важливим аспектом управління обмеженими ресурсами у сільському господарстві. Аграрні підприємства повинні уважно планувати свій бюджет, щоб максимально ефективно використовувати наявні фінансові ресурси. Важливо розробити стратегії для отримання фінансування, включаючи доступ до кредитів, субсидій або інвестицій. Фінансове планування також включає в себе аналіз ринкових трендів і ризиків, що дозволяє фермерам робити обґрунтовані рішення щодо інвестицій у нові технології або розширення виробництва. Таким чином, підприємства можуть забезпечити стабільність у своїй діяльності та зменшити вплив негативних економічних факторів.

А, отже, управління обмеженими ресурсами у сільському господарстві вимагає комплексного підходу та застосування різноманітних методів. Оптимізація ресурсів, впровадження інновацій, диверсифікація виробництва, використання екологічно чистих технологій та ефективне фінансове управління – це ключові складові, які допомагають аграрним підприємствам зберігати конкурентоспроможність і стійкість у мінливому економічному середовищі. Тільки шляхом інтеграції цих методів аграрії можуть забезпечити не лише своє виживання, але й розвиток у складних умовах сучасності.

Зважаючи на глобальні виклики, такі як зміна клімату, зростання населення та підвищення вимог до продовольчої безпеки, аграрний сектор стикається з новими викликами у сфері управління ресурсами. Тому важливо не

лише застосовувати вже відомі методи, а й розглядати нові напрямки та підходи, які можуть підвищити ефективність аграрного виробництва в умовах обмежених ресурсів. Одним із нових підходів є формування стратегічних партнерств між аграріями, науковими установами та підприємствами в суміжних галузях. Спільні проекти можуть включати дослідження, розробку нових технологій або навіть об'єднання ресурсів для спільного вирощування та переробки сільськогосподарської продукції. Такі партнерства дозволяють ділитися досвідом, технологіями та фінансами, зменшуючи витрати та підвищуючи продуктивність. Крім того, стратегічні альянси з підприємствами, що займаються збутом, можуть допомогти аграріям краще зрозуміти потреби ринку та адаптувати своє виробництво відповідно до вимог споживачів [1, 2, 35, 61].

Сучасні інформаційні технології, такі як аналітика великих даних, штучний інтелект і блокчейн, можуть суттєво поліпшити управління ресурсами у сільському господарстві. Використання аналітики дозволяє аграріям здійснювати глибокий аналіз даних, зібраних з полів, ринків і конкурентів, що допомагає в прийнятті обґрунтованих рішень. Штучний інтелект може бути використаний для автоматизації процесів, покращення прогнозів щодо врожайності та моніторингу стану рослин у реальному часі. А технології блокчейн забезпечують прозорість у ланцюгах постачання, що може допомогти у зменшенні втрат і підвищенні довіри споживачів до аграрної продукції.

Ефективне управління обмеженими ресурсами також включає інвестування в людські ресурси. Підвищення кваліфікації працівників, навчання новим технологіям та розвитку управлінських навичок можуть суттєво підвищити продуктивність праці в аграрному секторі. Програми професійного навчання та стажування допоможуть фермерським господарствам залучити та утримати талановитих спеціалістів. Стимулювання творчого підходу до вирішення завдань та заохочення інноваційних ідей серед працівників може також призвести до знаходження нових способів оптимізації ресурсів і покращення загальної ефективності виробництва.

Фактори виробництва, виробничі ресурси, чинники виробництва -

ресурси, необхідні для виробництва товарів або послуг. Класичними факторами виробництва є праця (цілеспрямована діяльність людей), земля (природні ресурси), капітал (засоби виробництва). Сучасні автори досить часто четвертим фактором вважають підприємливість. Також факторами виробництва називають науку, інформацію, людський капітал, тощо [11, 39].

Тобто, управління обмеженими ресурсами у сільському господарстві є складним та багатогранним процесом, що вимагає застосування різноманітних методів та стратегій. Сучасні аграрії повинні бути готовими адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та будувати партнерства, щоб забезпечити стійкий розвиток у складних економічних умовах. Поєднання традиційних методів з новими підходами, такими як стратегічні альянси, використання інформаційних технологій і розвиток людських ресурсів, дозволить аграрним підприємствам підвищити свою ефективність, зменшити ризики та забезпечити стійке виробництво в майбутньому. Таким чином, відповідальний і проактивний підхід до управління ресурсами стане запорукою успішного функціонування аграрного сектора в умовах глобальних викликів [23, 36, 42, 59].

Загалом огляд літературних джерел свідчить про те, що управління обмеженими ресурсами у сільському господарстві є складним і багатогранним процесом. Використання інноваційних технологій, диверсифікація виробництва, впровадження екологічно чистих практик, ефективне фінансове управління та соціальна відповідальність – це ключові компоненти, які можуть допомогти аграрним підприємствам підвищити свою продуктивність і стійкість в умовах сучасних викликів. Подальші дослідження в цій області можуть зосередитися на розробці нових стратегій та моделей, що сприятимуть більш ефективному управлінню ресурсами в аграрному секторі.

Висновки до розділу 1

1. Ресурси, такі як земля, вода, капітал і трудові ресурси, є критично важливими об'єктами управління в аграрному секторі. Ефективне їх

використання визначає не лише конкурентоспроможність підприємства, але й загальний рівень сталого розвитку сільського господарства. Умови обмеженості ресурсів вимагають від аграріїв впровадження новітніх технологій, оптимізації процесів та впровадження інновацій, що підкреслює необхідність комплексного підходу до управління ресурсами.

2. В умовах економічної нестабільності аграрні підприємства повинні застосовувати різноманітні стратегії розвитку, які дозволяють знижувати ризики та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Диверсифікація виробництва, впровадження екологічних технологій і партнерство з іншими учасниками ринку стають важливими інструментами для забезпечення стійкості аграрного бізнесу.

3. Розвиток управління обмеженими ресурсами у сільському господарстві вимагає інноваційного підходу, що включає використання сучасних технологій, фінансового управління та соціальної відповідальності. Успішні практики управління ресурсами базуються на інтеграції нових знань, технологій та підходів, що дозволяє аграрним підприємствам ефективно реагувати на виклики, які виникають у процесі виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНО- ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ГОСПОДАРСТВА

2.1. Характеристика земельних ресурсів та спеціалізації сільськогосподарського підприємства у довоєнний та воєнний періоди

Фермерське господарство «Агалія» має земельні ресурси у Дніпровському районі Дніпропетровської області. Сільськогосподарське підприємство розташоване у безпосередній близькості до обласного центру. Ведення сільського господарства в приміській зоні міста Дніпра має низку особливостей, зумовлених як географічним розташуванням, так і соціально-економічними факторами. Приміська зона характеризується підвищеною щільністю населення, наявністю транспортної та інфраструктурної близькості до міста, що створює як переваги, так і виклики для аграрної діяльності.

Фермерське господарство «Агалія», як і більшість фермерів приміських територій мають перевагу швидкого доступу до великого споживчого ринку, зокрема, до ринків Дніпра. Це дає можливість оперативно постачати продукцію до споживачів і торгівельних мереж, знижуючи витрати на логістику та зберігання. Однак така близькість також створює конкуренцію з іншими виробниками, зокрема з великими агропідприємствами та імпоротною продукцією.

У приміських зонах часто використовуються відносно невеликі земельні ділянки. Це впливає на масштаб господарств, змушуючи фермерів шукати високоефективні та інтенсивні методи ведення господарства, наприклад, тепличне вирощування овочів, ягід або квітів, яке дозволяє отримувати високі врожаї на невеликих площах. Така обмеженість площ потребує раціонального використання кожного гектара землі та застосування технологій підвищеної продуктивності. Це також стосується і фермерського господарства «Агалія».

Приміські зони Дніпра мають розвинену транспортну інфраструктуру, що дозволяє легко доставляти продукцію до міста або експортувати її в інші

регіони. Це знижує витрати на логістику та зберігання, дозволяє підтримувати свіжість продукції. Окрім того, доступність комунікацій (електроенергія, вода) полегшує впровадження сучасних технологій, таких як автоматизовані системи зрошення або теплиці з контролем клімату.

У міських і приміських районах зростає попит на свіжі овочі, фрукти, зелень та продукти органічного землеробства. Це відкриває можливості для фермерів розвивати господарства, які спеціалізуються на виробництві органічної продукції або продукції з мінімальним використанням хімічних засобів. Також популярними стають фермерські ринки, де місцеві виробники можуть реалізовувати свою продукцію безпосередньо споживачам.

Загалом ведення сільського господарства у приміській зоні міста Дніпра має свої переваги та виклики. Основними перевагами є близькість до ринку збуту, доступність інфраструктури та високий попит на свіжу продукцію. Проте виклики, пов'язані з обмеженістю земель, високою вартістю ресурсів та екологічними проблемами, вимагають від фермерів використання інноваційних технологій та стратегій для підвищення ефективності господарювання.

Земельні ресурси є стрижнем діяльності будь-якого фермерського господарства, визначаючи його можливості для розвитку і забезпечуючи основу для економічного зростання. Ефективне управління, стає використання і постійна увага до збереження родючості ґрунтів - це ключ до довгострокового успіху аграрного сектору. У сучасних умовах, коли фермерські господарства стикаються з воєнними та екологічними викликами, роль землі стає ще важливішою, і майбутнє аграрного бізнесу залежить від того, наскільки раціонально та відповідально будуть використовуватися ці ресурси (таблиця 2.1).

Фермерські господарства в Україні, особливо в період воєнних дій, стикаються з низкою викликів у використанні земельних ресурсів. Втрата частини земель через бойові дії, забруднення чи мінування полів створює додаткові труднощі для ведення сільського господарства. Окрім цього, зміна клімату впливає на продуктивність земель, викликаючи посухи або надмірні опади, що робить сільськогосподарське виробництво непередбачуваним.

Постійні ризики змушують фермерів шукати нові підходи до використання своїх земель. Інвестування у технології зрошення, агротехнології, що мінімізують вплив на ґрунти, і заходи для підвищення стійкості до зміни клімату стають необхідними для збереження земельного потенціалу.

Таблиця 2.1

**Динаміка земельного фонду сільськогосподарського підприємства
«Агалія» у довоєнний та воєнний періоди**

Показники	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
Загальний земельний фонд	29,75	29,75	29,75	28,32	28,32
Сільськогосподарські угіддя-усього	27,82	27,82	27,82	27,22	27,22
Зокрема, зайняті:	26,82	26,82	26,82	25,25	25,25
- ріллею					
- багаторічними насадженнями	1,15	1,15	1,15	0,85	0,85
- лісосмугами	2,05	2,05	2,05	1,65	1,65
Площі під посівами-разом	26,82	26,82	26,82	25,25	25,25

Аналіз динаміки земельного фонду сільськогосподарського підприємства «Агалія» за даними таблиці 2.1 свідчить, що у довоєнний період (2019-2021 рр.) загальний земельний фонд залишався стабільним і складав 29,75 га.

У воєнний період загальний земельний фонд частково скоротився до 28,32 га, що свідчить про втрату 1,43 га (4,8%). Це є результатом змін в управлінні ФГ «Агалія». У довоєнний період площа сільськогосподарських угідь становила 27,82 га. У воєнний період ця площа зменшилася до 27,22 га, що свідчить про скорочення на 0,6 га (2,16%). Це пов'язане з тим, що частина

угідь стала непридатною для сільського господарства.

У довоєнний період площа ріллі залишалася незмінною на рівні 26,82 га. У воєнний період вона зменшилася до 25,25 га, що вказує на скорочення на 1,57 га (5,86%). Це пов'язано з негативними впливами на доступність або продуктивність земель. У довоєнний період площа багаторічних насаджень стабільно становила 1,15 га. У 2022-2023 роках вона скоротилася до 0,85 га, що свідчить про зменшення на 0,3 га (26,1%). Це є результатом втрати насаджень та зміни структури землекористування.

У довоєнний період площа лісосмуг складала 2,05 га. У воєнний період площа зменшилася до 1,65 га, що означає втрату 0,4 га (19,51%). Лісосмуги були частково виведені із земельного фонду. У довоєнний період площі під посівами складали 26,82 га. У 2022-2023 роках вони зменшилися до 25,25 га, що вказує на скорочення на 1,57 га (5,86%). Це також свідчить про зменшення кількості ріллі, доступної для посівів.

Загалом у воєнний період спостерігається несуттєве загальне скорочення земельного фонду підприємства на 4,8%, що є наслідком змін в управлінні земельними ресурсами (рисунк 2.1). Площі сільськогосподарських угідь зменшилися на 2,16%, що вказує на зменшення використання земель для сільськогосподарських цілей, хоча ці зміни менш суттєві, ніж в інших категоріях.

Найбільші втрати стосуються ріллі (5,86%), багаторічних насаджень (26,1%) та лісосмуг (19,51%), що може свідчити про негативні впливи на ефективне використання земель. При цьому підприємство зіштовхнулося з проблемами у збереженні та використанні земельного ресурсу, що несуттєво може і далі вплинути на його виробничу діяльність та економічні результати.

Зниження площі ріллі (на 5,86%) свідчить про умови для деякого скорочення обсягів сільськогосподарської продукції, оскільки рілля є основною землею для вирощування різних культур. Певне скорочення площі багаторічних насаджень (на 26,1%) вказує на втрату капіталоємних культур, таких як сади, ягідники чи виноградники. Відновлення таких насаджень є тривалим процесом, що може позначитися на довгостроковій стратегії підприємства.

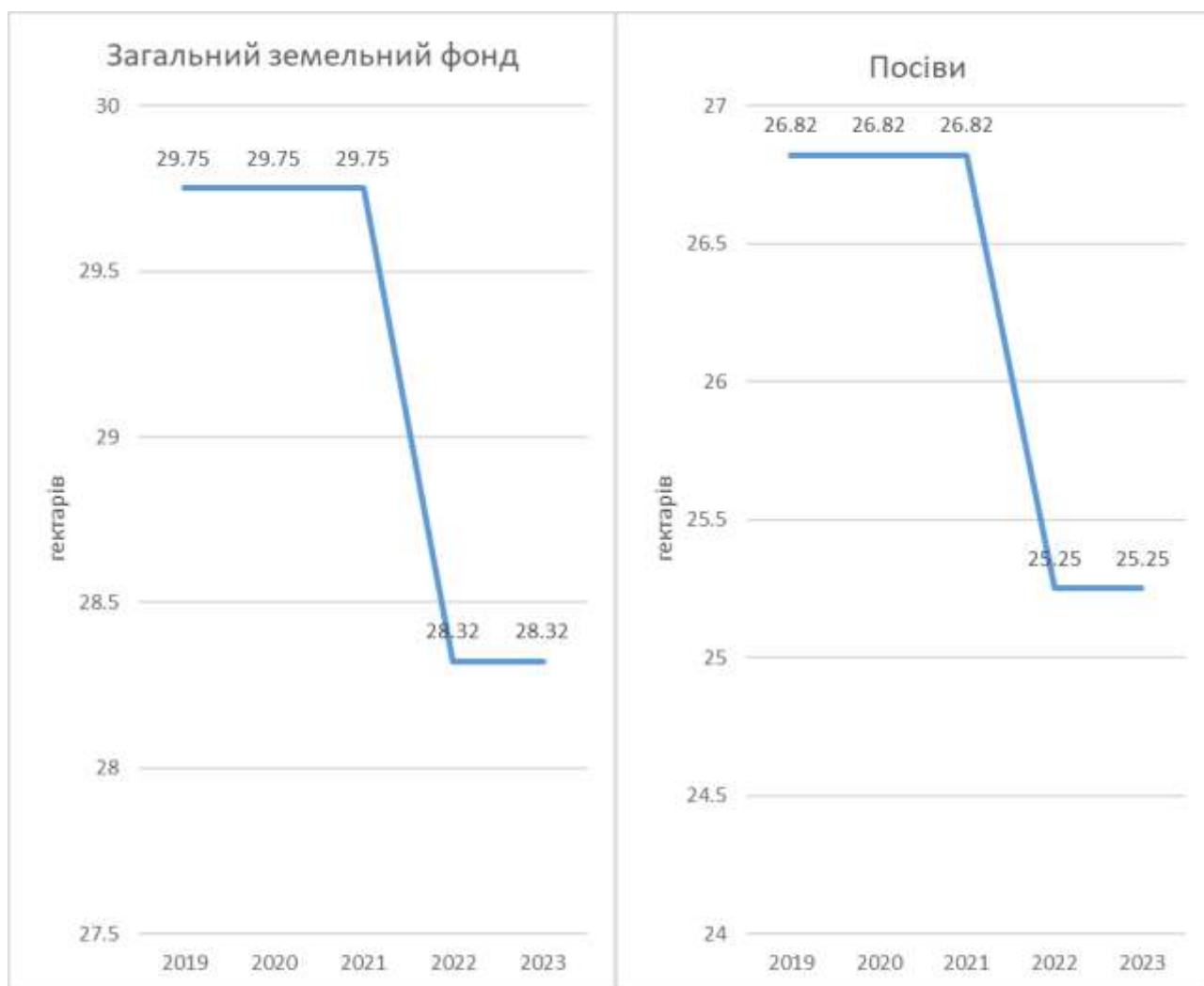


Рис. 2.1. Динаміка загального земельного фонду та площ під посівами у фермерському господарстві «Агалія»

Лісосмуги мають важливе значення для екологічного балансу та захисту сільськогосподарських земель від ерозії. Їх скорочення на 19,51% може мати негативні наслідки для екосистеми та подальшої продуктивності сільськогосподарських угідь, оскільки лісосмуги також відіграють важливу роль у підтримці ґрунтової стабільності.

У воєнний період ФГ «Агалія» зіштовхнулося з низкою викликів, що вплинули на зменшення земельного фонду. Однак помірне скорочення сільськогосподарських угідь (лише на 2,16%) вказує на намагання зберегти основні виробничі потужності. Важливим завданням для підприємства є

мінімізація подальших втрат продуктивних земель та ефективне використання залишкових ресурсів.

Підприємству слід розробити стратегію відновлення земельного фонду після завершення воєнних дій, особливо в частині ріллі та багаторічних насаджень, що є важливими для довгострокового економічного відновлення. Втрата багаторічних насаджень потребує окремого підходу до відновлення, оскільки ці елементи земельного фонду можуть потребувати багаторічних інвестицій у відновлення.

У короткостроковій перспективі підприємство може зосередитись на збереженні і покращенні тих площ, що залишилися продуктивними, зокрема використовуючи технології оптимізації врожайності та підвищення стійкості до умов воєнних дій. Відновлення земельного фонду потребуватиме комплексного підходу після завершення війни, з особливою увагою до лісосмуг і багаторічних насаджень, які відграють стратегічну роль у збереженні екосистеми й підтримці продуктивності.

Спеціалізація є фактором для успішного фермерського господарства "Агалія". У сучасних умовах, з огляду на виклики, з якими має справу аграрний сектор, спеціалізація стає важливим інструментом для забезпечення сталого розвитку та досягнення фінансової стабільності. Зокрема, спеціалізація дозволяє знизити витрати на одиницю продукції шляхом масштабування виробництва. Вирощуючи одну або кілька основних культур, такі як овочі або зернові, фермерське господарство може оптимізувати процеси посіву, збору та обробки, що призводить до зниження загальних витрат.

Аналіз за даними таблиці 2.2 динаміки виробництва та збуту продукції фермерського господарства «Агалія» у довоєнний період демонструє, що виробництво зросло з 1321,4 тис. грн у 2019 році до 1651,7 тис. грн у 2021 році. Це свідчить про позитивну динаміку та збільшення обсягів виробництва в довоєнний період.

Кукурудза на зерно має незначну частку в загальній структурі (лише 1,32% середньорічної питомої ваги). Її виробництво коливалося, але збільшилося з 19,3 тис. грн у 2019 році до 24,1 тис. грн у 2021 році.

Таблиця 2.2

**Динаміка виробництва та збуту продукції у структурі аграрного
виробництва ФГ «Агалія», тис. грн.**

Товарна група	2019	2020	2021	2022	2023	Середньорічна питома вага у структурі обсягів продажу (за 5 років), %
Разом по підприємству	1321,4	1112,1	1651,7	1138,1	1585,6	100,00
Кукурудза (на зерно)	19,3	13,2	24,1	15,1	23,1	1,32
Цукровий буряк	127,4	83,1	159,2	92,3	152,8	8,22
Овочева продукція	542,8	465,2	678,5	469,1	651,3	41,92
Пшениця (озима)	318,8	282,1	398,5	296,1	382,5	26,41
Ячмінь (ярий)	286,9	253,2	358,6	245,4	344,2	21,90
Рослинницька продукція-разом	1293,8	1096,7	1617,2	1117,2	1552,5	98,21
Продаж інших видів продукції, виконання робіт та сервісна діяльність	27,7	16,3	34,6	21,2	33,2	1,86

Частка в структурі цукрових буряків становить 8,22%. Незважаючи на спад у 2020 році (83,1 тис. грн), у 2021 році виробництво відновилося до 159,2 тис. грн, що свідчить про потенціал цієї культури.

Найбільша частка в структурі обсягів продажу належить овочам (41,92%). Їх виробництво суттєво зросло у 2021 році до 678,5 тис. грн порівняно з 542,8 тис. грн у 2019 році, що робить овочі головним продуктом

підприємства.

Пшениця озима - важлива культура, яка займає 26,41% структури. Її виробництво також зростало, досягши 398,5 тис. грн у 2021 році.

Ячмінь ярий також важлива культура із часткою 21,9%. Зросло виробництво з 286,9 тис. грн у 2019 році до 358,6 тис. грн у 2021 році.

Реалізація іншої продукції, робіт та послуг мало Незначну частку в структурі, близько 1,86%. Однак, у 2021 році спостерігалось зростання до 34,6 тис. грн.

Під час війни ситуація виглядає дещо інакше. Загалом по ФГ «Агалія» у 2022 році спостерігався спад до 1138,1 тис. грн, але вже у 2023 році відновлення до 1585,6 тис. грн, хоча рівень 2021 року ще не досягнуто.

Кукурудза на зерно мала незначне зниження виробництва у 2022 році (15,1 тис. грн), але у 2023 році повернення до 23,1 тис. грн, що наближається до рівня 2021 року. Низька питома вага свідчить про те, що цей продукт не є ключовим у структурі обсягів продажу. Незважаючи на те, що обсяги вирощування можуть бути суттєвими, реалізація кукурудзи не приносить значного прибутку.

Цукрові буряки після значного спаду у 2022 році (92,3 тис. грн), у 2023 році відновили обсяг виробництва і він знову зростає до 152,8 тис. грн, що свідчить про стабільність цієї культури. Цукрові буряки мають помірну питому вагу, що свідчить про їхню важливість для виробництва. Можливо, це пов'язано з ринковим попитом на цукор та продуктами з нього.

Овочі як і раніше залишаються найпотужнішою товарною групою з виробництвом 469,1 тис. грн у 2022 році і 651,3 тис. грн у 2023 році. Війна вплинула незначно на цей сектор. Найбільша питома вага серед усіх товарних груп. Це свідчить про те, що овочі є основним продуктом, який генерує дохід для підприємства. Високий попит на свіжі овочі може бути пов'язаний із змінами у споживчих вподобаннях, що акцентують на здоровому харчуванні (рис. 2.2).

Спостерігається невелике зниження по озимій пшениці у 2022 році до 296,1 тис. грн, але у 2023 році – знову зростання до 382,5 тис. грн. Пшениця

займає значну частку в обсягах продажу, що вказує на її важливість у структурі виробництва. Це може бути обумовлено стабільним попитом на хліб та продукти з пшениці.

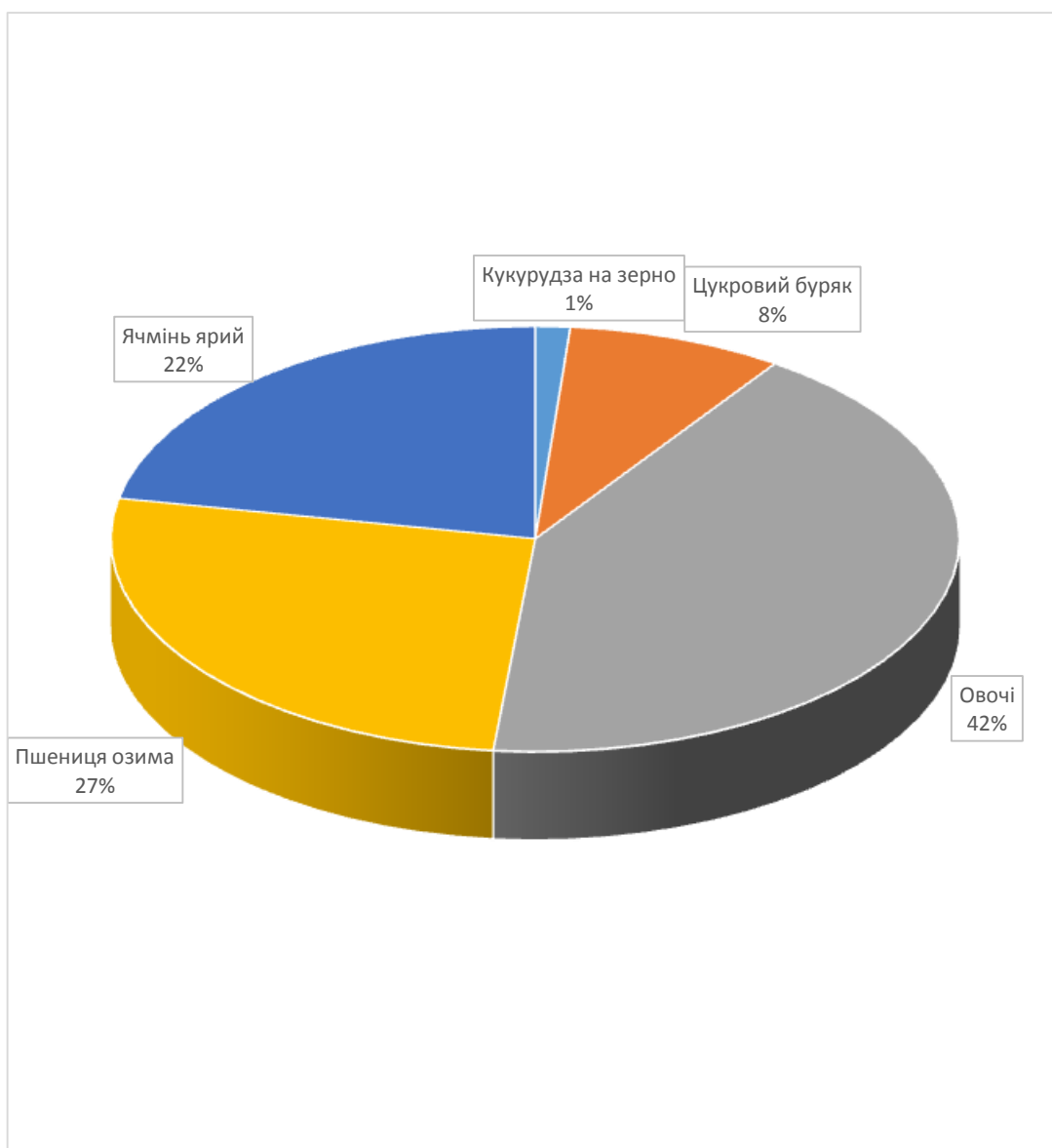


Рис. 2.2. Структура товарної продукції рослинництва ФГ «Агалія» у середньому за 5 років

Ячмінь ярий демонстрував зниження у 2022 році (245,4 тис. грн), але у 2023 році показав майже повернення до довоєнних рівнів (344,2 тис. грн). Ячмінь також має досить високу питому вагу, що свідчить про його значення для підприємства. Використання ячменю як корму для тварин може також сприяти стабільному попиту на цю культуру.

Реалізація іншої продукції, робіт та послуг. У 2022 році спостерігалось зниження до 21,2 тис. грн, проте у 2023 році знову зростання до 33,2 тис. грн. Низька питома вага свідчить про те, що інші види продукції, робіт та послуг займають незначну частку у загальному обсязі продажу, що може свідчити про необхідність розширення асортименту.

А от загальна питома вага по рослинництву демонструє, що підприємство зосереджено на рослинному виробництві. Це може вказувати на стратегію ФГ «Агалія», спрямовану на оптимізацію виробництва сільськогосподарських культур.

Таким чином, овочі є основною продукцією підприємства як у довоєнний, так і у воєнний періоди. Їх виробництво залишається стабільним, попри воєнні дії. Пшениця озима та ячмінь ярий також мають вагомі позиції у структурі виробництва і зберігають свою стабільність у складних умовах. Цукрові буряки відчутно постраждали у 2020 та 2022 роках, але швидко відновлюють свої позиції, що свідчить про їх економічну цінність для господарства. Кукурудза на зерно займає невелику частку у загальному виробництві, але її показники залишаються стабільними. Війна значно вплинула на загальні обсяги виробництва у 2022 році, але у 2023 році спостерігається поступове відновлення до довоєнних рівнів. Реалізація іншої продукції, робіт та послуг показала нестабільність, зниження у 2022 році свідчить про виклики, з якими стикалися підприємства в умовах війни. Однак у 2023 році спостерігається відновлення, що може свідчити про адаптацію підприємства до нових умов.

У цілому динаміка виробництва та збуту продукції ФГ «Агалія» відображає складність та виклики, які постали перед аграрним сектором в Україні під час війни. Незважаючи на негативний вплив воєнних дій на загальний обсяг виробництва у 2022 році, підприємство демонструє здатність до відновлення та адаптації. Це свідчить про стійкість аграрного сектору, а також про важливість продовження інвестицій у сільське господарство для підтримки продовольчої безпеки країни.

Середньорічна питома вага у структурі обсягів продажу є важливим показником, який відображає частку кожної товарної групи у загальному обсязі

продажів ФГ «Агалія». Цей показник дає змогу оцінити, які саме продукти є основними для підприємства та їхню роль у загальному фінансовому результаті.

ФГ «Агалія» показує високу залежність від виробництва овочів та зернових культур, що може бути як перевагою, так і ризиком у разі зміни ринкових умов. Низька питома вага в реалізації іншої продукції, робіт та послуг вказує на потребу в розширенні асортименту для підвищення стійкості підприємства. В умовах війни та економічної нестабільності важливо адаптувати стратегії до змін у попиті та пропозиції на ринку, зокрема через запровадження нових культур або послуг. Зростаючий попит на овочі вказує на важливість забезпечення високої якості продукції для задоволення потреб споживачів і утримання конкурентоспроможності.

Подальший розвиток сільськогосподарського виробництва ФГ «Агалія» залежатиме від:

- економічної стабільності (відновлення та стабільність національної економіки сприятимуть підвищенню виробничих потужностей).
- підтримки держави (необхідно продовжувати державну підтримку аграрного сектору, що включає фінансування, надання субсидій та створення сприятливих умов для розвитку).
- адаптації до нових умов (підприємствам слід враховувати нові виклики та шукати шляхи для підвищення ефективності виробництва, розширення асортименту та покращення логістики).
- інновацій та технологій (впровадження новітніх технологій та інноваційних рішень у виробництво можуть підвищити конкурентоспроможність продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках) тощо.

Аналіз підкреслює важливість адаптації ФГ «Агалія» до нових умов воєнного стану, що вимагає гнучкості та інноваційності для забезпечення сталого розвитку.

2.2. Економічна ефективність управління ресурсним потенціалом фермерського господарства «Агалія»

Трудові ресурси є основою для розвитку фермерських господарств, і їх ефективне використання визначає успіх агробізнесу. Забезпечення високої кваліфікації працівників, впровадження нових технологій та створення сприятливих умов для праці сприятимуть підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності фермерських господарств. Успішна адаптація до змінюваних умов ринку та активне використання інновацій можуть забезпечити стабільний розвиток аграрного сектору і, відповідно, сприяти зміцненню економіки країни в цілому. Ефективність використання трудових ресурсів ФГ „Агалія” наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Ефективність використання трудового потенціалу ФГ „Агалія” у розрізі років

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2023 до 2019, %
Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	12	8	9	10	9	75,0
Обсяг відпрацьованих одним працівником людино-годин	1400,0	1250,06	1325,32	1123,25	1157,3	82,67
Рівень річного робочого часу, тис. людино-годин	53,526	46,748	47,235	41,154	42,325	79,0
Коефіцієнт використаного робочого часу	0,721	0,677	0,625	0,570	0,612	84,9
Трудозабезпеченість	3,48	3,09	2,87	2,61	2,95	84,8

Згідно даних таблиці 2.3, у 2019 році кількість працівників становила 12 осіб, але в наступні роки спостерігається зменшення: 8 осіб у 2020 році, 9 у 2021 році та 10 у 2022 році, знову зниження до 9 у 2023 році. У 2023 році чисельність персоналу зменшилася до 75% від рівня 2019 року, що свідчить про скорочення робочої сили.

У 2019 році цей показник становив 1400,0 людино-годин. Згодом він знизився до 1250,06 у 2020 році, знову зріс до 1325,32 у 2021 році, але знову зменшився до 1123,25 у 2022 році і 1157,3 у 2023 році. Порівняно з 2019 роком, обсяг відпрацьованих людино-годин у 2023 році зменшився до 82,67%.

Рівень робочого часу також зменшився з 53,526 у 2019 році до 42,325 у 2023 році, що становить 79% від рівня 2019 року.

Коефіцієнт використаного робочого часу зменшився з 0,721 у 2019 році до 0,612 у 2023 році (84,9% від рівня 2019 року). Це свідчить про зниження ефективності використання робочого часу. Трудозабезпеченість зменшилася з 3,48 у 2019 році до 2,95 у 2023 році, що становить 84,8% від рівня 2019 року. Це свідчить про зниження продуктивності праці.

Протягом аналізованого періоду спостерігається постійне зменшення середньоспискової чисельності персоналу, що може бути наслідком оптимізації або економічних труднощів. Незважаючи на незначне збільшення обсягу відпрацьованих людино-годин у 2021 році, загалом спостерігається тенденція до зниження продуктивності праці. Показник обсягу відпрацьованих людино-годин на працівника знизився, а рівень робочого часу і коефіцієнт використаного робочого часу також зменшилися.

Зниження трудозабезпеченості і ефективності використання робочого часу вказує на необхідність розробки стратегій для підвищення продуктивності праці та оптимізації процесів у підприємстві. Зменшення показників може бути пов'язане з зовнішніми економічними факторами, такими як ринок праці або зміни в законодавстві, що також слід враховувати при подальшому плануванні діяльності підприємства.

У сучасному аграрному секторі ефективність управління ресурсами є ключовим чинником успішного ведення бізнесу. Фермерське господарство, як

один із основних сегментів сільського господарства, стикається з численними викликами, пов'язаними з обмеженістю ресурсів, змінами клімату, конкурентним середовищем та потребами споживачів. Отже, оптимізація використання всіх доступних ресурсів – трудових, фінансових, матеріальних та природних – стає важливою умовою для досягнення сталого розвитку.

Ефективність управління ресурсами у фермерському господарстві є важливим фактором для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку. Застосування системного підходу до управління трудовими, фінансовими, природними та інформаційними ресурсами дозволяє максимізувати продуктивність і мінімізувати ризики. Успішні фермерські господарства не лише забезпечують продовольчу безпеку, але й роблять внесок у розвиток місцевих економік та охорону навколишнього середовища. В умовах глобальних змін та викликів аграрний сектор потребує нових стратегій управління, що відповідатимуть сучасним вимогам і забезпечать ефективність та сталий розвиток.

Таблиця 2.4 містить інформацію про динаміку ключових індикаторів загальної ефективності управління ресурсами у фермерському господарстві „Агалія” за період з 2019 по 2023 роки. Основними показниками, які ми розглянемо, є обсяг валової сільськогосподарської продукції, валова аграрна продукція у розрахунку на сто гектарів сільськогосподарських угідь, основні виробничі фонди, виробничі витрати та рівень рентабельності.

У 2019 році обсяг валової продукції склав 445 тис. грн, а у 2023 році зріс до 525 тис. грн. Це становить приріст 117,9%, що свідчить про успішне зростання виробництва.

Валова аграрна продукція у розрахунку на сто гектарів с.-г. угідь у 2019 році цей показник становив 1592 тис. грн, а у 2023 році підвищився до 1958 тис. грн. Це означає зростання на 122,9%, що підтверджує ефективність використання угідь. Обсяг валової продукції показує позитивну динаміку, що свідчить про зростання продуктивності у фермерському господарстві. Зростання валової продукції на гектар свідчить про ефективне використання аграрних угідь та зростання продуктивності.

Таблиця 2.4

**Динаміка ключових індикаторів загальної ефективності управління
ресурсами у ФГ „Агалія”**

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2023до 2019, %
Обсяг валової сільськогосподарської продукції у постійних цінах, тис. грн.	445	531	522	574	525	117,9
Валова аграрна продукція у розрахунку на сто гектарів с.-г. угідь	1592	1912	1880	2067	1958	122,9
На сто гектарів аграрних угідь: - основні виробничі фонди, тис. грн.	2821,2	2666,5	2786,5	2772,3	2792,4	98,9
- виробничі витрати, тис. грн.	686,2	692,2	702,2	693,0	785,0	114,4
Рівень рентабельності (%)	53,2	56,4	45,8	65,9	35,7	67,1

У 2019 році вартість основних виробничих фондів становила 2821,2 тис. грн, у 2023 році цей показник зменшився до 2792,4 тис. грн. Це зниження на 1,1% може вказувати на недостатність інвестицій у модернізацію виробничої інфраструктури. Незважаючи на зростання продуктивності, зменшення вартості основних виробничих фондів може свідчити про зниження інвестицій у виробничу інфраструктуру або про старіння обладнання.

У 2019 році виробничі витрати склали 686,2 тис. грн, а у 2023 році зросли до 785,0 тис. грн, що становить приріст 114,4%. Це може свідчити про зростання цін на ресурси або збільшення витрат на технологічні нововведення.

Зростання виробничих витрат може бути наслідком збільшення цін на ресурси або інвестицій в покращення технологій. Важливо оцінити, чи зростання витрат приносить пропорційне зростання доходів.

У 2019 році рівень рентабельності становив 53,2%, але у 2023 році він знизився до 35,7%, що є зниженням на 67,1%. Це свідчить про те, що зростання витрат перевищує зростання доходів, що викликає занепокоєння.

Збільшення обсягу валової сільськогосподарської продукції з 445 тис. грн до 525 тис. грн вказує на позитивні результати управління ресурсами.

Зростання валової аграрної продукції з 1592 тис. грн до 1958 тис. грн на 100 гектарів свідчить про ефективне управління аграрними угіддями. Зменшення вартості основних виробничих фондів з 2821,2 тис. грн до 2792,4 тис. грн може свідчити про недостатність інвестицій у новітнє обладнання та технології. Виробничі витрати зросли з 686,2 тис. грн до 785,0 тис. грн, що вимагає аналізу для розуміння причин цього зростання.

Суттєве зниження рентабельності з 53,2% до 35,7% підкреслює необхідність розробки нових стратегій для покращення фінансових результатів. Зниження рентабельності є тривожним сигналом. Це може свідчити про те, що витрати зростають швидше, ніж доходи, або що ринок став більш конкурентним.

Зростання виробничих витрат потребує детального аналізу, щоб зрозуміти, чи є це виправданим та чи може фермерське господарство «Агалія» знайти шляхи для оптимізації витрат (рис. 2.3).

Зростання обсягу валової сільськогосподарської продукції та валової аграрної продукції на гектар свідчить про успішне управління ресурсами та ефективність виробництва. Зменшення основних виробничих фондів може свідчити про недостатність інвестицій у модернізацію та оновлення виробничої інфраструктури, що може негативно вплинути на продуктивність у майбутньому.

Зниження рівня рентабельності вимагає уваги. Необхідно розробити стратегії для підвищення прибутковості, що може включати зниження витрат, поліпшення маркетингових стратегій та покращення якості продукції.

Таким чином, загальна динаміка свідчить про позитивні тенденції у виробництві, проте існують серйозні виклики, які потребують термінового вирішення для забезпечення стабільності та подальшого розвитку фермерського господарства „Агалія”. Зростання обсягу виробництва та продуктивності на гектар свідчить про правильні рішення в управлінні ресурсами, але зниження рентабельності та необхідність інвестицій у модернізацію вказують на потребу у стратегічному переосмисленні підходів до управління.

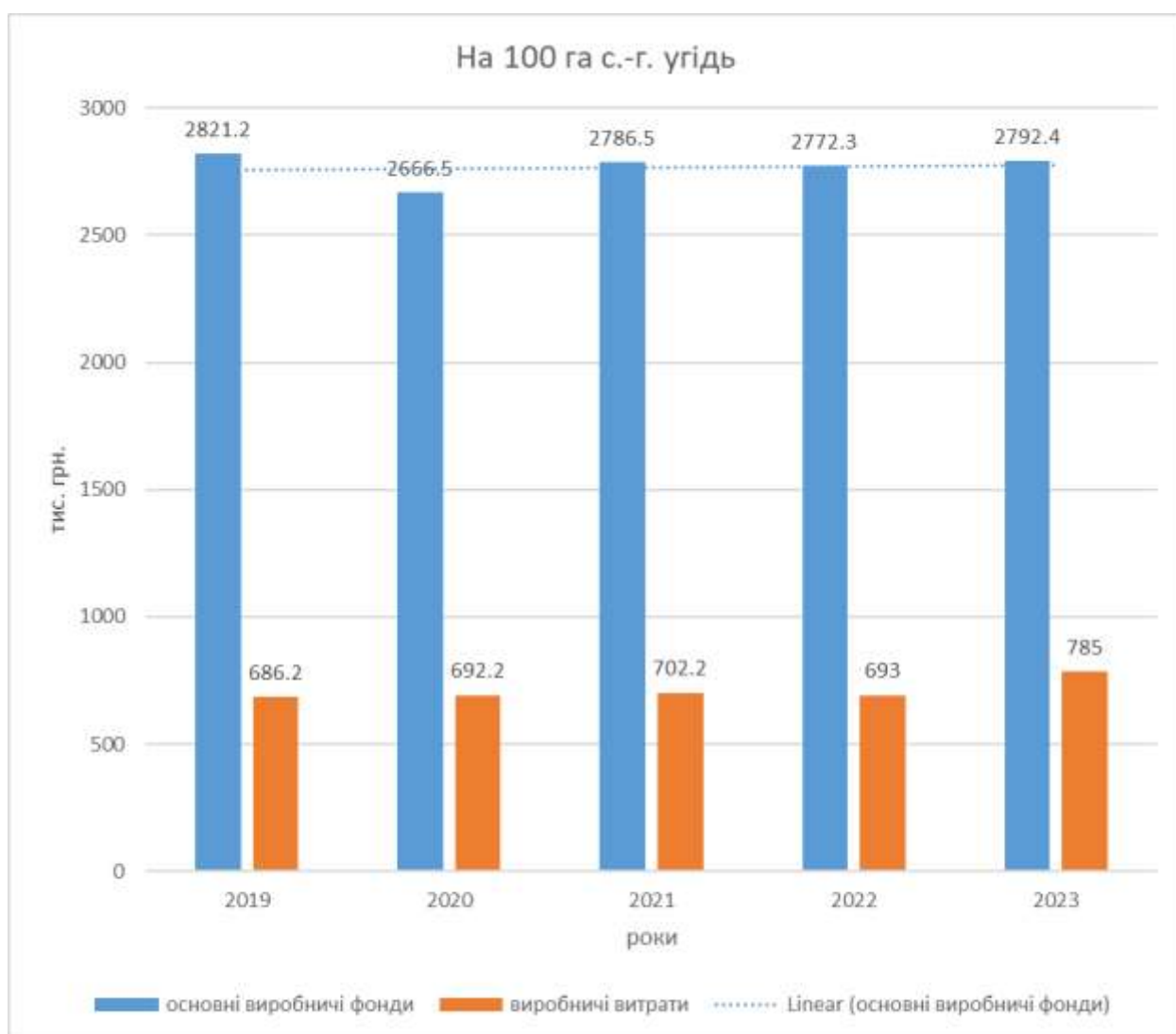


Рис. 2.3. Динаміка основних фондів та виробничих витрат у розрахунку на 100 гектарів сільськогосподарських угідь у ФГ «Агалія»

Застосування рекомендацій, спрямованих на інновації, диверсифікацію продукції, управління ризиками та підвищення фінансової грамотності, може допомогти ФГ "Агалія" не лише утримати досягнуті позиції, а й значно підвищити ефективність своєї діяльності у майбутньому. Це дозволить фермерському господарству не лише залишатися конкурентоспроможним, але й досягати нових вершин у своєму розвитку, сприяючи стабільному зростанню аграрного бізнесу.

Кореляційно-регресійний аналіз є потужним інструментом для аграрних підприємств, який дозволяє приймати обґрунтовані рішення на основі даних, покращувати продуктивність і знижувати ризики. Це статистичний метод, який використовується для вивчення взаємозв'язків між різними економічними, технологічними і природними факторами, що впливають на результати діяльності підприємства. Він сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств у сучасному аграрному секторі [25, 62].

Для проведення кореляційно-регресійного аналізу використані дані по ФГ «Агалія» (додаток А).

1. Обчислення кореляції:

Використовуємо формулу кореляції Пірсона для визначення зв'язку між продуктивністю праці та рівнем оплати праці.

Формула кореляції Пірсона:

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}} \quad (2.1)$$

де:

n - кількість спостережень,

x - продуктивність праці,

y - рівень оплати праці.

Розрахуємо значення:

$$\sum x = 2267$$

$$\sum y = 985,2$$

$$\sum xy = 440686$$

$$\sum x^2 = 1178999$$

$$\sum y^2 = 194100$$

Підставляємо значення у формулу.

2. Обчислення:

$$\sum y^2 = 194100$$

Підставляючи значення у формулу, отримаємо $r \approx 0,87$ або $0,87 \approx r$.

Регресійна модель:

Створимо просту лінійну регресійну модель для прогнозування рівня оплати праці на основі продуктивності праці:

$$y = a + bx \quad (2.2)$$

де:

y - рівень оплати праці,

x - продуктивність праці,

b - нахил (коефіцієнт регресії),

a - вільний член.

Розрахунок коефіцієнтів:

Коефіцієнт нахилу b і вільний член a обчислюються за формулами:

Після підрахунків отримаємо:

$$b \approx 0,15$$

$$a \approx 50,5$$

Результати кореляційно-регресійного аналізу ФГ «Агалія» наведені у додатку Б.

Висновки до кореляційно-регресійного аналізу по ФГ «Агалія»:

1. Сильна кореляція. Результати аналізу показали сильну позитивну кореляцію ($r = 0,87$) між продуктивністю праці та рівнем оплати праці. Це свідчить про те, що збільшення продуктивності праці супроводжується підвищенням середньої заробітної плати.

2. Регресійна модель. Розроблена регресійна модель $y = 50,5 + 0,15x$ дозволяє прогнозувати рівень оплати праці на основі

продуктивності праці. Коефіцієнт нахилу ($b = 0,15$) вказує на те, що зростання продуктивності на 1 тис. грн призводить до збільшення рівня оплати праці приблизно на 150 грн.

3. Економічна значимість. Встановлений зв'язок має важливе економічне значення, оскільки вказує на необхідність інвестицій у підвищення продуктивності праці для забезпечення зростання заробітної плати. Це може стати основою для формування стратегій розвитку підприємств.

Для підтримки цього позитивного тренду доцільно впроваджувати програми навчання, модернізувати технології та поліпшувати організаційні процеси. Це допоможе підвищити продуктивність і, відповідно, рівень оплати праці. Але варто зазначити, що кореляція не завжди вказує на причинно-наслідковий зв'язок. Інші фактори, такі як економічна ситуація, попит на продукцію та загальні тенденції на ринку праці, також можуть впливати на результати.

Таким чином, отримані результати по ФГ «Агалія» підкреслюють важливість підтримки і розвитку продуктивності праці як ключового фактору для підвищення рівня оплати праці.

2.3. SWOT-аналіз системи управління розвитком фермерського господарства «Агалія»

Організація управління фермерським господарством «Агалія» базується на принципах ефективності, адаптивності та інноваційності. Для системи менеджменту характерні гнучкість у змінах стратегії та процесах відповідно до змін на ринку або в законодавстві. Впровадження культури постійного вдосконалення, в якій помилки сприймаються як можливість для навчання і розвитку. Ці особливості дозволяють успішно конкурувати на ринку, забезпечуючи стабільний розвиток і зростання.

Організація управління фермерським господарством «Агалія» поєднує сучасні управлінські підходи, технологічні інновації та соціальну відповідальність. Це створює міцну основу для сталого розвитку, забезпечуючи

високу продуктивність, задоволення потреб споживачів та позитивний вплив на місцеву громаду та навколишнє середовище. Таким чином, фермерське господарство може не лише досягати економічного успіху, але й стати прикладом соціально відповідального бізнесу.

Фермерське господарство «Агалія» має стійку позицію завдяки високій якості продукції, досвідченому персоналу та вигідному розташуванню. Проте, обмежений доступ до фінансування та відсутність сучасних технологій можуть стримувати його розвиток. Зростаючий попит на органічні продукти та розвиток експортних можливостей відкривають нові горизонти для підприємства. Проте, господарство стикається з серйозною конкуренцією та зовнішніми ризиками, такими як зміни в законодавстві і кліматичні фактори.

Цей SWOT-аналіз допоможе виявити ключові сфери для покращення та стратегії для подальшого розвитку фермерського господарства «Агалія».

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Висока якість продукції	1. Обмежений доступ до фінансування
2. Стабільна клієнтська база	2. Відсутність сучасних технологій
3. Досвідчений управлінський склад	3. Низька обізнаність про ринок
4. Вигідне географічне положення	4. Недостатня автоматизація процесів
Можливості	Загрози
1. Зростаючий попит на органічні продукти	1. Конкуренція з великими агрокомпаніями
2. Розвиток виробничих можливостей	2. Зміни в законодавстві
3. Інвестиції у нові технології	3. Кліматичні ризики
4. Партнерство з науковими установами	4. Ризики, пов'язані з тривалим воєнним станом

Рис. 2.4. SWOT-аналіз системи управління розвитком фермерського господарства «Агалія»

На основі SWOT-аналізу можна сформулювати такі рекомендації для ФГ «Агалія»:

Використання сильних сторін:

- активно рекламувати високу якість вашої продукції через маркетингові кампанії, участь у ярмарках та виставках;

- пошук нових ринків збуту, зокрема експортних, з акцентом на органічні продукти.

Подолання слабких сторін:

- розглянути можливість отримання кредитів, дотацій або інвестицій від держави та приватних інвесторів;
- інвестувати в нові технології та автоматизацію виробничих процесів для підвищення ефективності.

Використання можливостей:

- розробка нових органічних продуктів відповідно до сучасних трендів споживання;
- партнерство для проведення досліджень, що допоможуть вдосконалити агрономічні практики та підвищити продуктивність.

Управління загрозами:

- регулярний моніторинг ринкових трендів та конкурентів для адаптації стратегій;
- розглянути можливість страхування від кліматичних ризиків та інших небезпек, які можуть вплинути на виробництво;
- інвестувати в навчання співробітників для підвищення їхньої обізнаності про новітні технології та практики у сфері агрономії;
- підтримувати екологічні ініціативи, що можуть привернути нових споживачів і забезпечити позитивний імідж підприємства.

Отже, SWOT-аналіз фермерського господарства «Агалія» виявив ключові фактори, які можуть вплинути на його розвиток. Використання сильних сторін, подолання слабких, адаптація до можливостей та управління загрозами створять умови для сталого розвитку господарства і підвищення його конкурентоспроможності на ринку. Залучення інвестицій, впровадження нових технологій та акцент на якості продукції можуть стати основою для успішної стратегії розвитку.

Висновки до розділу 2

1. Аналіз характеристик земельних ресурсів та спеціалізації фермерського господарства «Агалія» у довоєнний і воєнний періоди показав здатність підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Зміни у спеціалізації та способах використання земельних ресурсів відображають гнучкість управлінських стратегій, що забезпечує стійкість господарства в умовах криз.

2. Результати економічного аналізу управління ресурсним потенціалом «Агалії» вказують на високу ефективність використання наявних ресурсів, що позитивно впливає на фінансові показники. Оптимізація витрат та впровадження нових технологій сприяли підвищенню продуктивності та зростанню доходів підприємства, що є важливим для його стабільного розвитку.

3. Проведений SWOT-аналіз системи управління розвитку фермерського господарства «Агалія» виявив сильні сторони, які можуть бути використані для підвищення конкурентоспроможності, а також слабкі сторони та загрози, які потребують уваги. Визначення можливостей для розвитку, таких як зростаючий попит на органічну продукцію, дозволяє стратегічно планувати наступні кроки для ефективного управління ресурсним потенціалом.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОЛІПШЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ФГ «АГАЛІЯ» В УМОВАХ ОБМЕЖЕНИХ РЕСУРСІВ

3.1. Проєктування розвитку аграрного підприємства на основі методу сценарного планування

Планування розвитку аграрних підприємств завжди було складним процесом, що залежить від великої кількості зовнішніх та внутрішніх факторів. Сучасні реалії, зокрема, кліматичні зміни, економічні коливання, розвиток технологій та політична нестабільність, змушують аграріїв шукати нові підходи до прогнозування та управління своїм бізнесом. Одним із ефективних методів для цього є сценарне планування, яке дозволяє підготуватися до різних варіантів розвитку подій і прийняти обґрунтовані стратегічні рішення [12, 34, 47].

Сценарне планування полягає у створенні кількох альтернативних варіантів розвитку підприємства залежно від того, як можуть змінитися ключові фактори зовнішнього середовища. Цей метод дозволяє розробляти стратегії для різних сценаріїв: від найоптимістичнішого до найбільш песимістичного. Він допомагає підприємствам не тільки планувати розвиток у сприятливих умовах, але й готуватися до можливих криз та втрат, що робить його одним із найгнучкіших інструментів стратегічного планування [5, 21, 52].

Для розрахунку сценарних планів розвитку бізнесу ФГ «Агалія» на 2025-2027 роки за відповідними даними, створено три сценарії: оптимістичний, ймовірний та песимістичний, враховуючи зміну виробничих показників на основі попередніх років та середньорічної питомої ваги в структурі обсягів продажу.

Можливі сценарії розвитку агробізнесу ФГ «Агалія» у 2025-2027 рр.:

1. Оптимістичний сценарій – збільшення обсягів виробництва та збуту на 10-20 % щорічно.

2. Ймовірний сценарій – збереження середнього рівня виробництва попередніх 5 років.

3. Песимістичний сценарій – зниження виробництва на 10-20 % щорічно через несприятливі умови.

Таблиця 3.1

**Оптимістичний сценарій розвитку ФГ «Агалія» на 2025-2027 роки,
тис. грн.**

Товарна група	2025	2026	2027
Разом по підприємству	1744,2	1918,6	2110,5
Кукурудза (на зерно)	25,4	28,0	30,8
Цукровий буряк	168,1	184,9	203,4
Овочева продукція	716,4	788,1	866,9
Пшениця (озима)	420,8	462,9	509,2
Ячмінь (ярий)	378,6	416,5	458,2
Продаж інших видів	36,5	40,2	44,2

Ці сценарії враховують різні темпи розвитку та потенційні ризики для підприємства. Продовжимо деталізувати результати розрахунків для кожного з трьох сценаріїв, додаючи кількісну інформацію по кожній товарній групі в структурі аграрного виробництва ФГ «Агалія» на 2025-2027 роки.

Опис динаміки виробництва та збуту продукції для кожного сценарію:

1. Оптимістичний сценарій (табл. 3.1).

У цьому сценарії передбачається щорічне зростання на 10% у кожній товарній групі. Це оптимістичний розвиток, при якому підприємство використовує найкращі умови для збільшення виробництва і розширення ринків збуту.

Основні фактори: сприятливі погодні умови, стабільна робота логістики, зростання цін на продукцію, підтримка інвестицій.

2. Ймовірний сценарій (табл. 3.2).

У цьому сценарії передбачається стабільність у виробництві та збуті продукції на рівні середніх показників за попередні 5 років. Це найбільш

вірогідний сценарій розвитку, який відображає поточний стан аграрного бізнесу без значних змін у технологіях або ринковій кон'юктурі.

Основні фактори: стабільні погодні умови, підтримка поточних ринків збуту, оптимізація витрат.

3. Песимістичний сценарій (табл. 3.3).

У цьому сценарії передбачається щорічне зниження виробництва та збуту продукції на 10%. Це відображає негативний розвиток подій у випадку, якщо підприємство стикається з труднощами через несприятливі умови ринку або виробництва.

Основні фактори: погіршення погодних умов, порушення логістичних ланцюгів, падіння цін на продукцію, обмежені можливості фінансування.

Таблиця 3.2

**Ймовірний сценарій розвитку ФГ «Агалія» на 2025-2027 роки, тис.
грн.**

Товарна група	2025	2026	2027
Разом по підприємству	1585,6	1585,6	1585,6
Кукурудза (на зерно)	23,1	23,1	23,1
Цукровий буряк	152,8	152,8	152,8
Овочева продукція	651,3	651,3	651,3
Пшениця (озима)	382,5	382,5	382,5
Ячмінь (ярий)	344,2	344,2	344,2
Продаж інших видів	33,2	33,2	33,2

Отже, оптимістичний сценарій дає можливість значного зростання, але він залежить від багатьох зовнішніх факторів. Ймовірний сценарій передбачає стабільний розвиток на основі поточних досягнень. Песимістичний сценарій вказує на ризики зниження обсягів через можливі труднощі, які можуть вплинути на всі товарні групи.

Таким чином, ці сценарії можуть бути основою для стратегічного планування розвитку фермерського господарства "Агалія" на найближчі роки.

Таблиця 3.3

**Песимістичний сценарій розвитку ФГ «Агалія» на 2025-2027 роки,
тис. грн.**

Товарна група	2025	2026	2027
Разом по підприємству	1427,0	1284,3	1155,9
Кукурудза (на зерно)	20,8	18,7	16,8
Цукровий буряк	137,5	123,7	111,4
Овочева продукція	586,2	527,6	474,9
Пшениця (озима)	344,3	309,9	278,9
Ячмінь (ярий)	309,8	278,8	250,9
Продаж інших видів	29,9	26,9	24,2

Для детальнішого аналізу і планування бізнесу ФГ «Агалія» на 2025-2027 роки, потрібно було також оцінити можливі наслідки та ризики для кожного зі сценаріїв, а також запропонувати рекомендації для управління ризиками.

1. Оптимістичний сценарій

Можливі наслідки:

Зростання доходів. Збільшення обсягів продажу на 10% щороку призведе до значного приросту доходів. Наприклад, за три роки загальний обсяг доходів може зрости з 1744,2 тис. грн у 2025 році до 2110,5 тис. грн у 2027 році.

Розширення ринків. За умови стабільних погодних умов і розвитку логістики, підприємство може розширити свої ринки збуту, що позитивно вплине на збільшення продажів, особливо для овочевої продукції, яка займає найбільшу частку в структурі.

Ризики:

Високий попит на ресурси. Щоб досягти такого зростання, підприємству необхідно збільшувати інвестиції в технології, добрива та інші матеріальні ресурси, що може викликати фінансове навантаження.

Кліматичні ризики. Несприятливі погодні умови можуть стати загрозою для досягнення такого високого рівня виробництва, особливо для культур, чутливих до змін клімату, таких як овочі та цукровий буряк.

Рекомендації:

- впровадження інноваційних технологій, які підвищують ефективність використання ресурсів (системи зрошення, автоматизація збору врожаю);
- створення резервного фонду для покриття непередбачених витрат, особливо на випадок стихійних лих або ринкових коливань.

2. Ймовірний сценарій

Можливі наслідки:

Стабільні доходи. Цей сценарій передбачає підтримку стабільного рівня виробництва і збуту, що дозволить підприємству зберігати поточний обсяг продажів на рівні 1585,6 тис. грн щороку.

Управління ризиками. Збереження поточного рівня виробництва дозволяє зосередитися на вдосконаленні внутрішніх процесів і оптимізації витрат.

Ризики:

Ринкова конкуренція. Якщо інші гравці на ринку почнуть активно розширювати свої потужності та впроваджувати нові технології, це може призвести до втрати ринкових позицій для ФГ «Агалія».

Зміни у вартості ресурсів. Непередбачувані зміни цін на добрива, насіння або паливо можуть негативно вплинути на фінансові результати підприємства.

Рекомендації:

- проведення маркетингових досліджень для пошуку нових ринкових ніш або каналів збуту, що дозволить підтримувати конкурентоспроможність;
- регулярний перегляд внутрішніх процесів з метою оптимізації витрат, що забезпечить стійкість підприємства в умовах зростання цін на ресурси.

3. Песимістичний сценарій

Можливі наслідки:

Зниження доходів. Через 10% щорічне зниження обсягів виробництва, загальні доходи підприємства можуть впасти до 1155,9 тис. грн у 2027 році, що створить фінансові труднощі для підтримки бізнесу.

Скорочення виробництва. Зниження виробництва ключових культур, таких як овочі, пшениця і ячмінь, може негативно вплинути на загальну структуру доходів підприємства.

Ризики:

Фінансова нестабільність. Скорочення доходів і обсягів виробництва призведе до складнощів з фінансуванням основних виробничих процесів, що може призвести до зменшення конкурентоспроможності.

Втрати ринків збуту. Зниження якості або обсягів продукції може призвести до втрати частини постійних клієнтів або контрактів на збут.

Рекомендації:

- зменшення витрат через оптимізацію виробництва (наприклад, впровадження енергоефективних технологій, зменшення витрат на добрива та матеріали);

- пошук альтернативних джерел фінансування, таких як кредити на вигідних умовах або залучення інвесторів, щоб компенсувати тимчасові втрати доходів.

Стратегічні рекомендації для всіх сценаріїв:

- активний пошук нових каналів реалізації продукції, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках;

- створення системи моніторингу ризиків, які можуть виникати через ринкові, кліматичні або економічні зміни;

- незалежно від сценарію, впровадження нових технологій у виробництво та управління допоможе підвищити ефективність роботи підприємства.

Таким чином, ці розрахунки та рекомендації допоможуть сформулювати стратегічний план розвитку ФГ «Агалія» на 2025-2027 роки, враховуючи різні варіанти розвитку подій.

Сценарне планування дозволяє ФГ «Агалія» врахувати всі ці ризики та можливості, пропонуючи гнучкі шляхи розвитку. Серед них:

- 1) Підготовка до невизначеності. Сценарне планування дає змогу аграрному підприємству підготуватися до різних варіантів майбутнього. Це допомагає уникнути кризових ситуацій або зменшити їхній вплив на підприємство. Наприклад, підготовка до кліматичних ризиків, як-от посухи або заморозки, може врятувати урожай та зберегти фінансову стабільність ФГ «Агалія».

2) Диверсифікація стратегії. Оскільки аграрний бізнес залежить від багатьох зовнішніх чинників, таких як погода, ринки збуту та зміна цін на сільськогосподарську продукцію, сценарне планування дозволяє розробити різні стратегії для кожного варіанту розвитку подій. Наприклад, у випадку несприятливих погодних умов ФГ «Агалія» може зосередитися на культурах, які менше залежать від клімату.

3) Зниження ризиків. Метод допомагає знизити ризики завдяки тому, що підприємство завчасно розглядатиме можливі проблеми і шукатиме шляхи їх вирішення. Наприклад, для ФГ «Агалія» важливо враховувати коливання цін на добрива, насіння, паливо та інші ресурси, які є критично важливими для виробництва.

4) Прийняття зважених рішень. Завдяки сценарному підходу керівники ФГ «Агалія» можуть приймати більш зважені й обґрунтовані рішення. Вони зможуть краще зрозуміти, які стратегії будуть найбільш ефективними в різних умовах, і як їх можна адаптувати до конкретних ситуацій.

3.2. Оптимізація ресурсів для виробництва овочевої продукції у фермерському господарстві методом Cost-benefit analysis

У роботі було проведено аналіз витрат та вигод (Cost-benefit analysis) для фермерського господарства "Агалія" зі збільшення площі виробництва овочів до рівня 12 гектарів (наразі ця площа становить 5 гектарів). У таблицях 3.4-3.10 наведено витрати на основні операції та очікувані доходи, а також оптимізація витрат для підвищення рентабельності.

Сучасні фермерські господарства мають справу з численними викликами, такими як обмеженість ресурсів, коливання ринкових цін та зростання вартості виробництва. У зв'язку з цим, важливим завданням для ефективного функціонування фермерського підприємства є оптимізація ресурсів, особливо в секторі виробництва овочевої продукції.

Одним із найдієвіших інструментів для досягнення цієї мети є метод аналізу витрат і вигод (Cost-benefit analysis, CBA). Цей метод дозволяє

здійснити комплексну оцінку витрат на виробництво та очікуваних вигод, а також ухвалити найбільш раціональні рішення для підвищення ефективності господарства [62].

Вирощування овочів є однією з найбільш ресурсомістких галузей сільського господарства. Воно вимагає значних вкладень у насіння, добрива, засоби захисту рослин, воду, паливо та техніку. Крім того, овочева продукція є чутливою до погодних умов, що збільшує ризики, пов'язані з виробництвом. У цьому контексті фермери повинні максимально ефективно використовувати наявні ресурси для зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності продукції на ринку.

Метод Cost-benefit analysis пропонує системний підхід до оптимізації використання ресурсів шляхом оцінки витрат та вигод кожного аспекту виробничого процесу. Основною метою є зниження витрат без шкоди для якості продукції та підвищення рентабельності підприємства.

Таблиця 3.4

Оцінка очікуваних витрат методом Cost analysis при виробництві овочів у фермерському господарстві «Агалія», 2025-2027 рр.

Категорія витрат	Одинична вартість (грн/га)	Загальна вартість на 12 га (грн)
Насіння	8 000	96 000
Добрива	10 000	120 000
Засоби захисту рослин	5 000	60 000
Оренда землі	7 000	84 000
Паливо та техніка	15 000	180 000
Зарплата працівників	12 000	144 000
Витрати на зрошення	5 000	60 000
Логістика (транспортування)	3 000	36 000
Загальні витрати		780000

Загальні витрати на виробництво овочів на 12 га становлять 780 000 грн. Найбільші витрати припадають на паливо і техніку (180 000 грн) та заробітну плату працівників (144 000 грн). Витрати на добрива також є суттєвими - 120

000 грн. Решта витрат розподіляються на насіння, засоби захисту рослин, оренду землі, зрошення та логістику.

Таблиця 3.5

Аналіз очікуваних доходів при виробництві овочів у фермерському господарстві «Агалія», 2025-2027 рр.

Категорія	Значення
Урожайність, тонн/га	25
Загальний урожай, тонн	300
Середня ціна за тонну, грн.	10 000
Загальний дохід, грн.	3 000 000

Загальний урожай очікується на рівні 300 тонн із середньою врожайністю 25 тонн/га. При середній ціні 10 000 грн за тонну загальний дохід становить 3 000 000 грн. Цей результат свідчить про значний дохід від виробництва овочів за умови досягнення зазначеної врожайності та стабільних цін на продукцію.

Таблиця 3.6

Аналіз очікуваного прибутку при виробництві овочів у фермерському господарстві «Агалія», 2025-2027 рр.

Категорія	Значення, грн.
Загальний дохід	3 000 000
Загальні витрати	780 000
Чистий прибуток	2 220 000

При загальному доході в 3000000 грн та витратах 780000 грн чистий прибуток господарства становитиме 2220000 грн. Це свідчить про високу рентабельність виробництва овочів у даному господарстві до проведення будь-якої оптимізації витрат. Для підвищення рентабельності можна зосередитися на окремих напрямках оптимізації витрат.

Після оптимізації витрати було зменшено з 780000 грн до 600000 грн. Найбільше скорочення витрат спостерігається у категоріях палива і техніки (з

180000 до 156000 грн), заробітної плати (зі 144000 до 120000 грн) та насіння (з 96 000 до 84 000 грн).

Таблиця 3.7

Оптимізація очікуваних витрат при виробництві овочів у фермерському господарстві «Агалія», 2025-2027 рр.

Категорія	Поточні витрати (грн/га)	Оптимізовані витрати (грн/га)	Загальні оптимізовані витрати на 12 га (грн)
Насіння	8 000	7 000	84 000
Добрива	10 000	9 000	108 000
Засоби захисту рослин	5 000	4 500	54 000
Паливо та техніка	15 000	13 000	156 000
Зарплата працівників	12 000	10 000	120 000
Витрати на зрошення	5 000	4 000	48 000
Логістика (транспортування)	3 000	2 500	30 000
Загальні оптимізовані витрати			600 000

Після оптимізації витрати фермерського господарства «Агалія» розподілилися наступним чином:

- паливо та техніка (26%). Найбільша частка витрат припадає на паливо та технічне забезпечення, що є ключовим елементом у сільськогосподарських роботах.

- зарплата працівників (20%). Витрати на робочу силу займають значну частку, що підкреслює важливість людського ресурсу для вирощування овочів.

- добрива (18%). Внесення добрив є критичною частиною процесу вирощування, що пояснює їх високий відсоток.

- насіння (14%). Витрати на насіння залишаються значними, але є можливості для економії завдяки оптимізації.

- засоби захисту рослин (9%). Витрати на захист від шкідників та хвороб є помірними.

- витрати на зрошення (8%). Система зрошення також є важливою складовою, хоча оптимізована для економії.

- логістика (транспортування) (5%). Логістичні витрати мають найменшу частку, що свідчить про ефективне транспортування продукції.

Відповідно, оптимізація дозволила зменшити витрати майже на 180 000 грн, що позитивно впливає на рентабельність підприємства. Основними витратами після оптимізації залишаються паливо та техніка, а також заробітна плата працівників, що вказує на важливість ефективного управління цими ресурсами. Оптимізація витрат на добрива, насіння та зрошення допомагає зменшити загальні витрати, але без шкоди для врожайності (рис. 3.1).

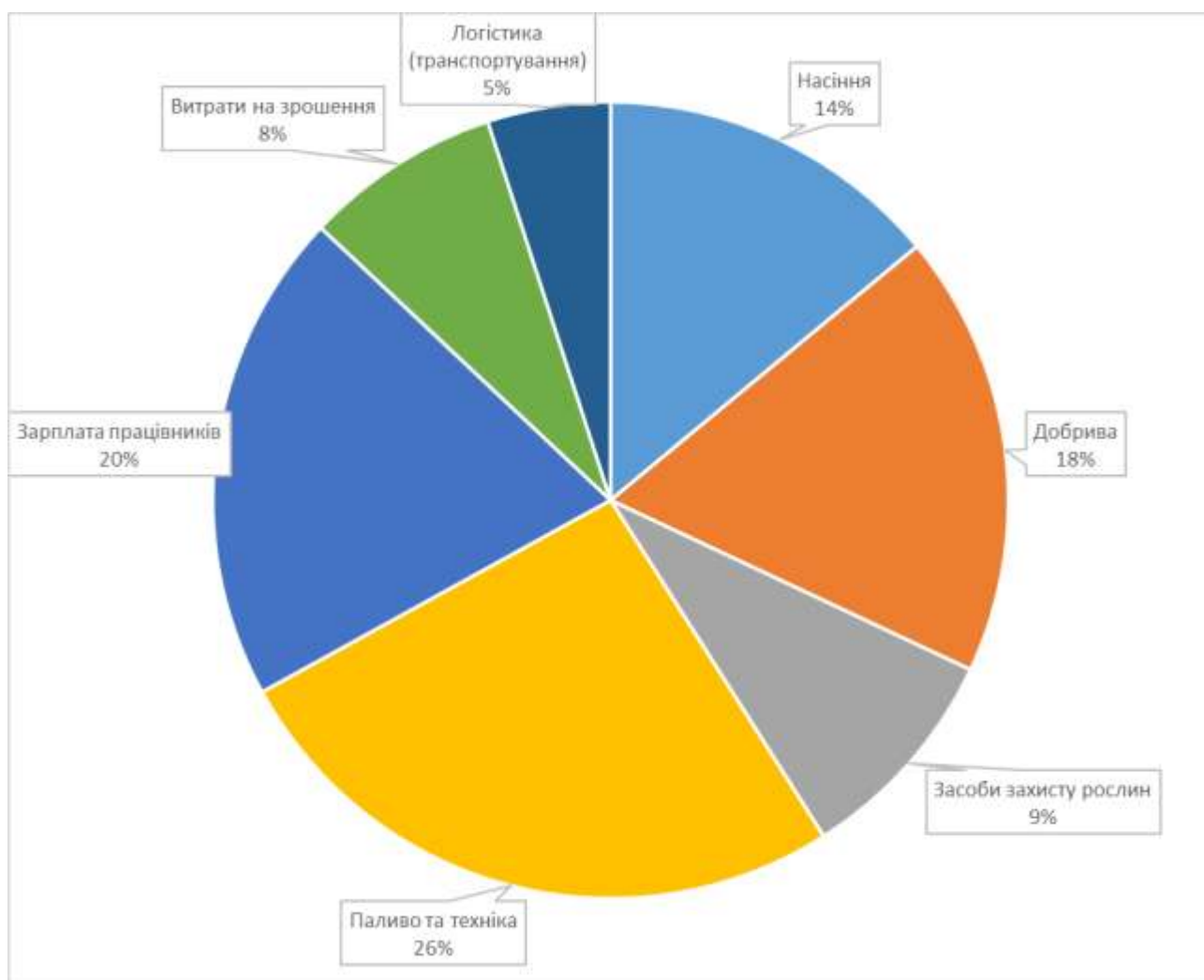


Рис. 3.1. Структура оптимізованих витрат для виробництва овочевої продукції у ФГ «Агалія» на перспективу (2025-2027 рр.)

Таблиця 3.8

**Очікуваний чистий прибуток після оптимізації витрат при
виробництві овочів у фермерському господарстві «Агалія», 2025-2027 рр.**

Категорія	Значення, грн.
Загальний дохід	3 000 000
Оптимізовані витрати	600 000
Чистий прибуток	2 400 000

Після оптимізації витрат загальний дохід залишається на рівні 3 000 000 грн, однак через зменшення витрат до 600 000 грн чистий прибуток зростає до 2 400 000 грн. Це свідчить про те, що оптимізація ресурсів приносить додатковий прибуток у розмірі 180 000 грн у порівнянні з початковими показниками.

Після оптимізації витрат господарство може збільшити чистий прибуток на 180 000 грн, зменшивши загальні витрати на 23%. Для подальшої оптимізації та розвитку фермерського господарства "Агалія" можна додатково впровадити наступні стратегії. Вирощування різних видів овочів може допомогти зменшити ризики, пов'язані з сезонними коливаннями цін на продукцію та погодними умовами.

Таблиця 3.9

**Формування оптимальної структури товарного виробництва овочевої
продукції у фермерському господарстві «Агалія», 2025-2027 рр.**

Культура	Посадкова площа, га	Урожайність, тонн/га	Загальний дохід, грн.
Картопля	4	30	960 000
Морква	3	20	540 000
Капуста	3	25	525 000
Помідори	2	40	1 200 000
Разом	12		3 225 000

Оптимальна структура товарного виробництва передбачає вирощування чотирьох основних культур: картоплі (4 га), моркви (3 га), капусти (3 га) та помідорів (2 га). Найбільший дохід принесе вирощування помідорів — 1 200

000 грн, що свідчить про доцільність збільшення площі під цією культурою. Загальний дохід з різних культур складає 3 225 000 грн, що перевищує загальні доходи, розраховані до оптимізації (рис. 3.2).

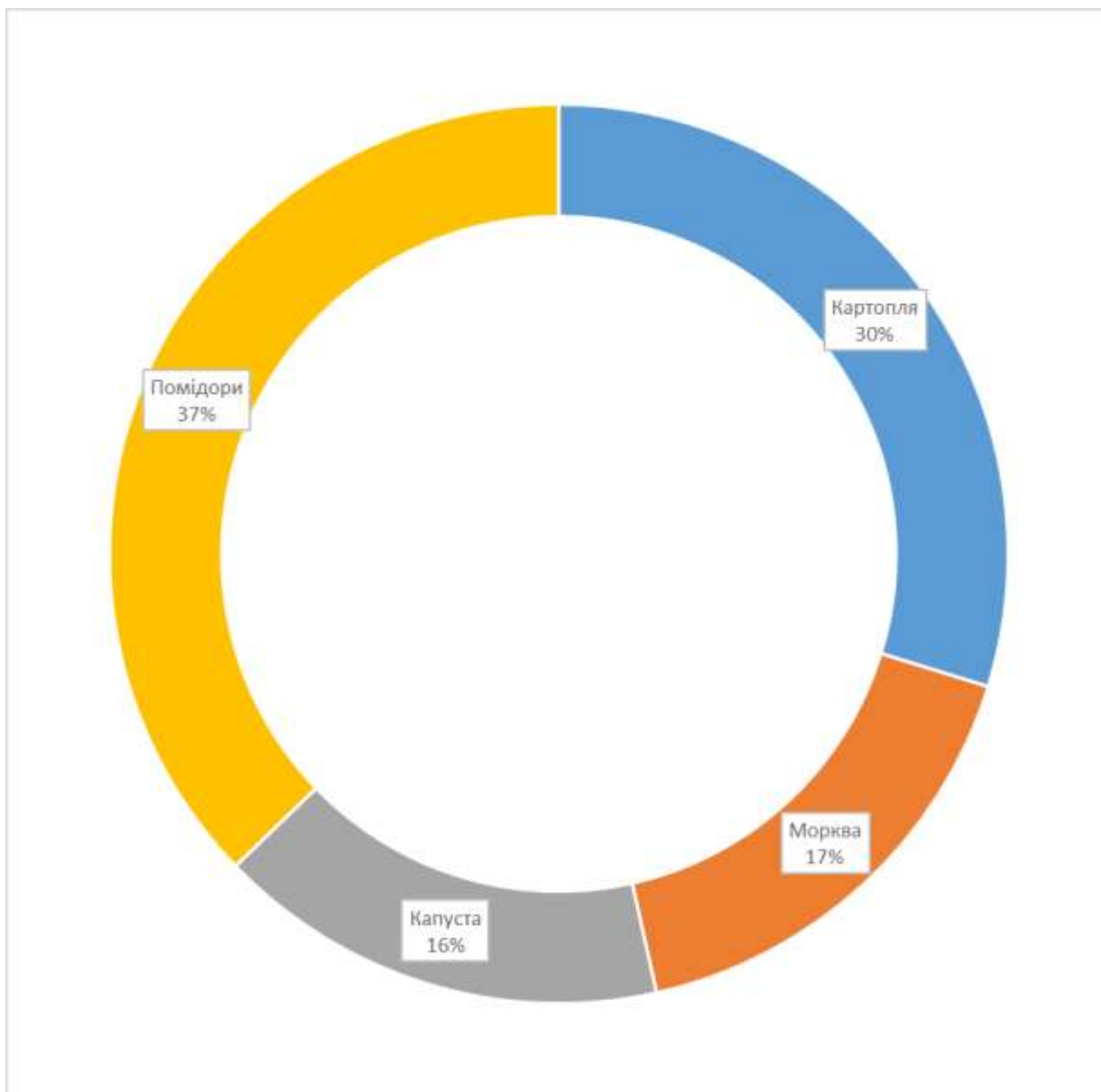


Рис. 3.2. Структура очікуваних доходів від виробництва овочевої продукції у ФГ «Агалія» на перспективу (2025-2027 рр.)

Оптимізація витрат, впровадження нових технологій та диверсифікація продукції дозволять фермерському господарству "Агалія" збільшити чистий прибуток та стати більш стійким до змін зовнішнього середовища.

У таблиці 3.10 наведено очікувані результати оптимізації товарного виробництва овочевої продукції у фермерському господарстві «Агалія» (у середньому за період 2025-2027 рр.). Оптимізація передбачає скорочення витрат у різних категоріях та збільшення доходів через підвищення ефективності технологій і диверсифікацію.

Таблиця 3.10

**Очікувані загальні результати від оптимізації товарного
виробництва овочевої продукції у фермерському господарстві «Агалія»,
2025-2027 рр.**

Категорія	Очікувані результати оптимізації
Зменшення витрат на насіння	-12 000 грн
Зменшення витрат на добрива	-12 000 грн
Зменшення витрат на паливо та техніку	-24 000 грн
Оптимізація зрошення	-12 000 грн
Підвищення доходів через диверсифікацію	+225 000 грн
Додаткові доходи через поліпшення технологій	+100 000 грн
Чистий результат оптимізації	+265 000 грн

При цьому витрати на насіння скорочено на 12000 грн. Зменшення витрат на добрива також становить 12000 грн. Найбільше скорочення витрат у категорії «Паливо та техніка» - 24000 грн, що підкреслює важливість оптимізації витрат на технічне забезпечення. Оптимізація систем зрошення дозволить зекономити 12000 грн.

Завдяки диверсифікації продукції очікується додатковий дохід у розмірі 225000 грн. Це свідчить про ефективність вирощування різних культур та зниження ризиків у разі зміни попиту чи ринкових умов. Застосування нових

технологій у виробництві призвело до збільшення доходів на 100 000 грн., що вказує на важливість інновацій для підвищення ефективності.

Загальний чистий результат оптимізації становить +265 000 грн. Це сукупний ефект від зменшення витрат і збільшення доходів через підвищення продуктивності та ефективності виробництва.

Таким чином, оптимізація дозволить зменшити витрати на ключові ресурси, такі як насіння, добрива, паливо, техніка та зрошення, загалом на 60000 грн. Це позитивно впливає на рентабельність виробництва та знижує фінансовий тиск на господарство.

Основний приріст доходів у розмірі 325000 грн. (225000 грн. через диверсифікацію та 100000 грн. через покращення технологій) показує значний потенціал для зростання за рахунок впровадження нових підходів і вирощування різноманітних культур.

Загальний чистий ефект оптимізації у розмірі 265000 грн. є свідченням того, що господарство «Агалія» може значно підвищити свою прибутковість за рахунок грамотного управління витратами та інвестицій у нові технології. Це також підкреслює важливість стратегічного підходу до планування та розвитку бізнесу.

Початкові витрати на рівні 780 000 грн є досить високими, проте з урахуванням очікуваного доходу в 3 000 000 грн чистий прибуток складає 2220000 грн, що свідчить про високу рентабельність овочевого виробництва у господарстві «Агалія».

Завдяки оптимізації витрат до 600000 грн господарство зменшує витрати на 180 000 грн, що призводить до зростання чистого прибутку до 2400000 грн. Основними напрямками оптимізації стали скорочення витрат на паливо, заробітну плату та закупівлю насіння.

Найприбутковішою культурою є помідори, які при посадці на 2 га приносять дохід 1200000 грн, що свідчить про доцільність збільшення площі під їх вирощування. Загальний дохід з оптимізованої структури товарного виробництва становить 3225000 грн, що перевищує початково прогнозований дохід.

Отже, для фермерського господарства, що спеціалізується на овочевому виробництві, метод СВА може бути використаний для прийняття конкретних рішень щодо оптимізації витрат.

Використання добрив та пестицидів є важливою частиною вирощування овочів, проте ці витрати можна знизити, впроваджуючи сучасні технології точного землеробства. За допомогою методу СВА фермери можуть порівняти витрати на традиційне внесення добрив з витратами на точкове внесення, зокрема із використанням дронів або датчиків. Якщо вигоди від економії на добривах і збільшення врожайності перевищують витрати на нову технологію, її впровадження буде доцільним.

Використання паливно-енергетичних ресурсів можна оптимізувати за рахунок впровадження більш ефективної техніки або переходу на альтернативні джерела енергії. СВА дозволяє порівняти витрати на модернізацію технічного парку з вигодами від зниження витрат на пальне та технічне обслуговування. Зрошення є критичним аспектом для вирощування овочів. Використання крапельних систем або автоматизація процесу можуть значно знизити витрати на воду та збільшити ефективність водокористування. СВА допоможе порівняти витрати на впровадження таких систем із довгостроковими вигодами від економії водних ресурсів.

Оптимізація ресурсів у фермерському господарстві не лише підвищує прибутковість, але й дозволяє знизити ризики, пов'язані з коливаннями ринкових умов. Метод СВА допомагає приймати обґрунтовані рішення, дозволяючи фермеру адаптуватися до змін на ринку, зокрема зростання вартості ресурсів або падіння цін на продукцію.

Оптимізація витрат та правильне планування структури виробництва дозволять фермерському господарству «Агалія» підвищити ефективність використання ресурсів та збільшити прибутковість.

3.3. Раціональне використання ресурсів дрібного фермерського бізнесу через залучення аутсорсингових послуг

Аутсорсинг у сільському господарстві можна розглядати як стратегію управління, спрямовану на оптимізацію ресурсів, підвищення ефективності та зниження витрат. У сучасних умовах розвитку аграрного сектора, коли ринки стають більш конкурентними, а доступ до технологій і ресурсів обмеженим, використання аутсорсингу допомагає фермерським господарствам ефективніше справлятися з викликами [38, 49, 61].

Стратегія залучення аутсорсингових послуг є раціональним вибором для малого фермерського господарства "Агалія" з невеликою земельною площею, оскільки це суттєво знижує витрати та підвищує ефективність використання ресурсів. Для оптимізації використання ресурсів фермерського господарства "Агалія" із земельною площею 28 гектарів на основі аутсорсингу, проведені розрахунки з використанням поточних даних щодо витрат на виконання різних сільськогосподарських операцій при власному управлінні ресурсами та із залученням аутсорсингових послуг.

1. Власне виконання робіт (без аутсорсингу) (табл. 3.11):

- вартість оренди сільськогосподарської техніки (трактори, комбайни тощо) для обробки 28 га.
- витрати на заробітну плату для персоналу, що обслуговує техніку;
- вартість технічного обслуговування і ремонту техніки;
- витрати на паливо та інші матеріали.

2. Аутсорсинг (залучення сторонніх підрядників) – (табл. 3.12):

- вартість послуг аутсорсингу (збір врожаю, обробка землі, зрошення тощо);
- зниження витрат на технічне обслуговування і зарплати, оскільки власна техніка не використовується.

Додаткові витрати на організацію та контроль якості роботи підрядників.

Таблиця 3.11

Витрати на виконання окремих робіт в рослинництві при власному управлінні ресурсами (без аутсорсингу)

Стаття витрат	Вартість на 1 га, грн	Загальні витрати, грн.
Оренда техніки	1 200	33 600
Заробітна плата працівників	800	22 400
Технічне обслуговування та ремонт	300	8 400
Паливо та матеріали	700	19 600
Загальні витрати		84 000

Таким чином, власне управління окремими ресурсами (без аутсорсингу) обійдеться фермерському господарству "Агалія" у 84000 грн на 28 гектарів. Використання аутсорсингу знижує загальні витрати до 47600 грн, що дозволяє зекономити 36400 грн.

Таблиця 3.12

Витрати на виконання окремих робіт в рослинництві із залученням аутсорсингу

Стаття витрат	Вартість на 1 га, грн	Загальні витрати, грн
Послуги аутсорсингових організацій	1 600	44 800
Зниження витрат на техобслуговування	-300	-8 400
Зниження витрат на зарплати працівників	-800	-22 400
Додаткові витрати на контроль і організацію	100	2 800
Загальні витрати		16 800

Аутсорсинг може стати вигідним рішенням для невеликого фермерського господарства, оскільки дозволяє уникнути значних витрат на придбання та обслуговування техніки, а також скорочує потребу у наймі додаткового персоналу (табл. 3.13 та рис. 3.3).

Таблиця 3.13

Порівняльна таблиця економії витрат ФГ «Агалія» при власному управлінні окремими технологічними операціями та стратегії аутсорсингу

Витрати	Власне управління, грн.	Аутсорсинг, грн.
Оренда техніки	33 600	0
Заробітна плата	22 400	0
Технічне обслуговування	8 400	0
Паливо та матеріали	19 600	0
Послуги аутсорсингу	0	44 800
Контроль якості	0	2 800
Загальні витрати	84 000	47 600

Окрім зниження безпосередніх витрат, використання аутсорсингу у фермерському господарстві "Агалія" може мати й інші переваги, які сприяють подальшій оптимізації використання ресурсів і підвищенню загальної ефективності.

Залучення аутсорсингових компаній дозволяє фермерському господарству бути гнучким у реагуванні на зміну обставин, таких як погодні умови, ринкові коливання цін на продукцію або необхідність швидкої зміни технологічних процесів. При використанні аутсорсингу господарство може швидко змінити постачальника послуг або відмовитися від виконання непотрібних робіт, що неможливо при наявності власної техніки. Крім того, це дозволяє уникати сезонних коливань у навантаженні на ресурси, коли в певні періоди року потреби в техніці чи робочій силі мінімальні.

Власне управління ресурсами пов'язане з численними ризиками, такими як поломки техніки, неефективне використання праці та непередбачені витрати на обслуговування. Аутсорсинг дозволяє фермерському господарству делегувати ці ризики стороннім виконавцям. Залучення підрядників дозволяє уникнути витрат на ремонт техніки або компенсувати втрати від простою обладнання. Якщо сторонні підрядники неякісно виконують свої зобов'язання, господарство може вимагати компенсацію або змінити постачальника послуг.

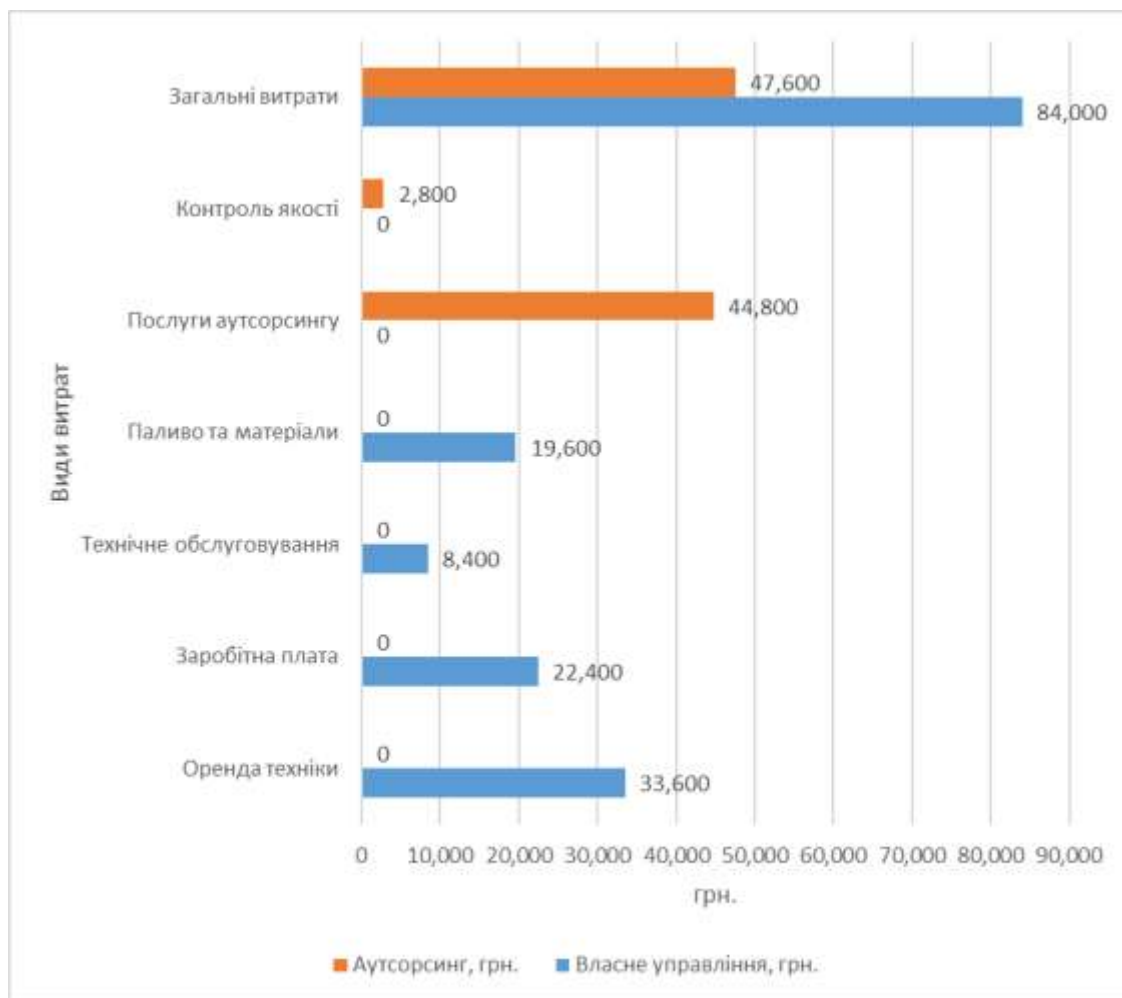


Рис. 3.3. Витрати ресурсів ФГ «Агалія» при власному управлінні окремими технологічними операціями в рослинництві та при стратегії аутсорсингу

Використання аутсорсингу дає можливість зменшити потребу у найманій робочій силі, що є важливим для фермерських господарств з обмеженим штатом або в умовах нестачі кваліфікованих працівників. Замість постійного найму працівників для обслуговування техніки або виконання польових робіт, господарство може звертатися до підрядників лише у потрібні періоди. Це знижує витрати на соціальне забезпечення працівників, а також уникнення проблем із залученням сезонних робітників.

Залучення аутсорсингових компаній дозволяє керівництву господарства зосередитися на стратегічному плануванні, аналізі ринку та вдосконаленні агротехнологій, а не витратити час на технічне обслуговування або вирішення

поточних питань експлуатації техніки. Це особливо важливо для невеликих господарств, де керівництво часто виконує кілька функцій одночасно, і делегування частини обов'язків зовнішнім виконавцям допомагає краще організувати внутрішні процеси.

Окрім безпосередніх фінансових вигод, залучення аутсорсингу може підвищити загальну ефективність управління фермерським господарством. Таблиця нижче демонструє порівняння ключових показників ефективності при різних підходах до управління ресурсами.

Таблиця 3.14

Порівняльний аналіз ефективності управління ресурсами у ФГ «Агалія»

Показник	Власне управління	Аутсорсинг
Гнучкість	Обмежена	Висока
Рівень технологічного оснащення	Середній	Високий
Ризики експлуатації	Високі	Низькі
Потреба в робочій силі	Висока	Низька
Стратегічне планування	Складне	Спрощене
Відповідальність за результат	Власна	Зовнішня (підрядники)

Підсумовуючи, аутсорсинг у фермерському господарстві "Агалія" не лише дозволяє суттєво знизити витрати, але й підвищити гнучкість управління та рівень технологічного розвитку. Використання сторонніх підрядників сприяє мінімізації ризиків, пов'язаних із експлуатацією техніки та ресурсів, а також дозволяє господарству краще зосередитися на стратегічних завданнях. Загальна економія від переходу на аутсорсинг становить 36 400 грн, що може бути використано на інші напрямки розвитку господарства, такі як підвищення якості продукції, маркетинг або розширення виробництва.

Таким чином, оптимізація використання ресурсів на основі аутсорсингу є ефективним інструментом для розвитку невеликих фермерських господарств із обмеженими ресурсами [61].

Висновки до розділу 3

1. Застосування методу сценарного планування для розвитку фермерського господарства «Агалія» дозволяє визначити можливі варіанти розвитку бізнесу в умовах обмежених ресурсів. Використання різних сценаріїв (оптимістичний, ймовірний, песимістичний) сприяє підвищенню гнучкості управління і підготовці до непередбачених обставин на ринку або в умовах виробництва.

2. Оптимізація використання ресурсів методом Cost-benefit analysis допомагає фермерському господарству «Агалія» раціонально розподіляти наявні фінансові та матеріальні ресурси для вирощування овочевої продукції. Цей підхід забезпечує підвищення рентабельності за рахунок чіткого розуміння співвідношення витрат і вигод у процесі виробництва.

3. Залучення аутсорсингових послуг у фермерському господарстві «Агалія» є ефективним способом зниження операційних витрат і підвищення продуктивності при обмежених ресурсах. Аутсорсинг дозволяє використовувати зовнішні ресурси для виконання спеціалізованих завдань, таких як обробка землі та збирання врожаю, що зменшує витрати на технічне забезпечення та оптимізує трудові ресурси.

ВИСНОВКИ

1. Одним з найбільш очевидних наслідків війни є дефіцит ресурсів, необхідних для нормального функціонування економіки. Мобілізація населення зменшила кількість доступної робочої сили, а порушення логістичних ланцюгів ускладнили постачання пального, добрив і техніки. Багато фермерських господарств змушені пристосовуватися до нестабільних поставок і різкого підвищення цін на матеріали. Нестача коштів обмежує можливості інвестувати в оновлення техніки, інноваційні технології або навіть у базову модернізацію інфраструктури. У таких умовах головним завданням управління стає максимально ефективне використання наявних ресурсів та впровадження інноваційних рішень для подолання обмежень. Ресурси є ключовим елементом будь-якої підприємницької діяльності. Без належного управління ними бізнес не здатен підтримувати сталий розвиток, бути конкурентоспроможним та забезпечувати стабільність на ринку в довгостроковій перспективі. В умовах сучасного економічного середовища, яке стає дедалі складнішим та непередбачуваним, ресурси перетворюються на стратегічні активи, що визначають можливості підприємства. Кожен тип ресурсу має свої особливості і вимагає специфічного підходу до управління. Успіх компанії багато в чому залежить від того, наскільки ефективно керівництво розподіляє, використовує та зберігає ці ресурси. Одним із головних підходів, який підкреслює значення управління ресурсами, є ресурсно-орієнтована теорія. Відповідно до неї, унікальні ресурси та здатність їх ефективно застосовувати стають головними джерелами конкурентних переваг. Ресурси мають бути цінними, рідкісними, незамінними і складними для копіювання, щоб забезпечити довготривалу перевагу над конкурентами.

2. В умовах економічної нестабільності аграрним підприємствам необхідно застосовувати комплексні стратегії, що охоплюють диверсифікацію діяльності, впровадження новітніх технологій, сталий розвиток, активне залучення державної підтримки та ефективне управління ризиками. Такий підхід допоможе аграріям не тільки залишатися конкурентоспроможними, але й

успішно реагувати на нові виклики, забезпечуючи стійкий розвиток сільськогосподарського виробництва в довгостроковій перспективі. При цьому сталий розвиток аграрного виробництва в умовах економічної нестабільності також знаходить відображення в багатьох сучасних дослідженнях.

3. Розвиток управління обмеженими ресурсами у сільському господарстві вимагає інноваційного підходу, що включає використання сучасних технологій, фінансового управління та соціальної відповідальності. Успішні практики управління ресурсами базуються на інтеграції нових знань, технологій та підходів, що дозволяє аграрним підприємствам ефективно реагувати на виклики, які виникають у процесі виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції.

4. Фермерське господарство «Агалія», як і більшість фермерів приміських територій мають перевагу швидкого доступу до великого споживчого ринку, зокрема, до ринків Дніпра. У воєнний період спостерігається несуттєве загальне скорочення земельного фонду підприємства на 4,8%, що є наслідком змін в управлінні земельними ресурсами. Овочі є основною продукцією підприємства як у довоєнний, так і у воєнний періоди. Їх виробництво залишається відносно стабільним. Пшениця озима та ячмінь ярий також мають вагомі позиції у структурі виробництва і зберігають свою сталість у складних умовах. Кукурудза на зерно займає невелику частку у загальному виробництві, але її показники залишаються стійкими. Війна значно вплинула на загальні обсяги виробництва у 2022 році, але у 2023 році спостерігається поступове відновлення до довоєнних рівнів.

5. Незважаючи на незначне збільшення обсягу відпрацьованих людино-годин, загалом спостерігається тенденція до зниження продуктивності праці. Загальна динаміка свідчить про позитивні тенденції у виробництві, проте існують серйозні виклики, які потребують термінового вирішення для забезпечення стабільності та подальшого розвитку фермерського господарства „Агалія”. Зростання обсягу виробництва та продуктивності на гектар свідчить про правильні рішення в управлінні ресурсами, але зниження рентабельності та необхідність інвестицій у модернізацію вказують на потребу у стратегічному

переосмисленні підходів до управління. Результати аналізу показали суттєву позитивну кореляцію між продуктивністю праці та рівнем оплати праці у ФГ «Агалія». Відповідно збільшення продуктивності праці супроводжується підвищенням середньої заробітної плати. Встановлений зв'язок має важливе економічне значення, оскільки вказує на необхідність інвестицій у підвищення продуктивності праці для забезпечення зростання заробітної плати. Це може стати основою і для формування стратегій розвитку підприємства.

6. Для системи менеджменту ФГ «Агалія» характерні гнучкість у змінах стратегії та процесах відповідно до змін на ринку або в законодавстві. Організація управління фермерським господарством базується на принципах ефективності, адаптивності та інноваційності. SWOT-аналіз засвідчив, що підприємство «Агалія» має стійку позицію завдяки високій якості продукції, досвідченому персоналу та вигідному розташуванню. Проте, обмежений доступ до фінансування та відсутність сучасних технологій можуть стримувати його розвиток. Зростаючий попит на органічні продукти та розвиток збутових можливостей відкривають нові горизонти для підприємства. Проте, господарство стикається з серйозною конкуренцією та зовнішніми ризиками, такими як зміни в законодавстві і кліматичні фактори. При цьому використання сильних сторін, подолання слабких, адаптація до можливостей та управління загрозами створять умови для сталого розвитку господарства і підвищення його конкурентоспроможності на ринку. Залучення інвестицій, впровадження нових технологій та акцент на якості продукції можуть стати основою для успішної стратегії розвитку.

7. Для розрахунку сценарних планів розвитку бізнесу ФГ «Агалія» на 2025-2027 роки за відповідними даними, створено три сценарії: оптимістичний, ймовірний та песимістичний, враховуючи зміну виробничих показників на основі попередніх років та середньорічної питомої ваги в структурі обсягів продажу. Оптимістичний сценарій – збільшення обсягів виробництва та збуту на 10-20 % щорічно. Ймовірний сценарій – збереження середнього рівня виробництва попередніх 5 років. Песимістичний сценарій – зниження виробництва на 10-20 % щорічно через несприятливі умови.

Стратегічні рекомендації для всіх сценаріїв: активний пошук нових каналів реалізації продукції, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках; створення системи моніторингу ризиків, які можуть виникати через ринкові, кліматичні або економічні зміни; незалежно від сценарію, впровадження нових технологій у виробництво та управління допоможе підвищити ефективність роботи підприємства. Ці розрахунки та рекомендації допоможуть сформулювати стратегічний план розвитку ФГ «Агалія» на 2025-2027 роки, враховуючи різні варіанти розвитку подій.

8. У роботі було проведено аналіз витрат та вигод (Cost-benefit analysis) для фермерського господарства "Агалія" зі збільшення площі виробництва овочів до рівня 12 гектарів (наразі ця площа становить 5 гектарів). Оптимізація дозволила зменшити витрати майже на 180000 грн, що позитивно впливає на рентабельність підприємства. Основними витратами після оптимізації залишаються паливо та техніка, а також заробітна плата працівників, що вказує на важливість ефективного управління цими ресурсами.

Оптимальна структура товарного виробництва передбачає вирощування чотирьох основних культур: картоплі, моркви, капусти та помідорів. Найбільший дохід принесе вирощування помідорів, що свідчить про доцільність збільшення площі передусім під цією культурою. Тому для фермерського господарства, що спеціалізується на овочевому виробництві, метод Cost-benefit analysis може бути використаний для прийняття конкретних рішень щодо оптимізації витрат. Оптимізація витрат та правильне планування структури виробництва дозволять фермерському господарству «Агалія» підвищити ефективність використання ресурсів та збільшити прибутковість.

9. Стратегія залучення аутсорсингових послуг є раціональним вибором для малого фермерського господарства "Агалія" з незначною земельною площею, оскільки це суттєво знижує певні витрати та підвищує ефективність використання ресурсів. Так, власне управління окремими ресурсами (без аутсорсингу) обійдеться фермерському господарству "Агалія" у 84 000 грн на 28 гектарів. Використання ж аутсорсингу знижує загальні витрати до 47 600 грн, що дозволяє заощадити 36 400 грн. Але аутсорсинг не лише дозволяє

суттєво знизити витрати, але й підвищити гнучкість управління та рівень технологічного розвитку ФГ «Агалія». Використання сторонніх підрядників сприяє мінімізації ризиків, пов'язаних із експлуатацією техніки та ресурсів, а також дозволяє господарству краще зосередитися на стратегічних завданнях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про особисте селянське господарство: Закон України від 15.05.2003 № 742 -IV. База даних “Законодавство України” / ВР України. URL: [http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/742 -15](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/742_-15) (дата звернення 02.10.2024)
2. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI в редакції від 01.07.2020 р. URL: [https:// zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text) (дата звернення 17.10.2024)
3. Національний класифікатор України. Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010. Прийнято та надано чинності наказом Держспоживстандарту України від 11 жовтня 2010 року № 457 URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 15.11.2024)
4. Алексеева А.В., Васильєва В.Г. Удосконалення обліку витрат на виробництво та формування собівартості продукції. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 23. С. 5–9.
5. Андрійчук В.Г. Економіка агропромислового комплексу: підручник. Київ: КНЕУ, 2013. 779 с
6. Артамонова Н.С. Акулюшина М.О. Управління витратами: навчальний посібник. Київ, 2018. 116 с.
7. Бай С.І. Розвиток організації: політика, потенціал, ефективність: [монографія]. К., КНТЕУ, 2009. 280 с.
8. Басюркіна Н.Й., Горбаченко С.А., Карпов В. А., Шевченко-Перепьолкіна Р. І. Проектний аналіз: навч. посібник, за редакцією проф. Карпова В.А. К.: Видавничий дім «Кондор», 2019. 324 с.
9. Боголюбов В.М., Клименко М.О., Мельник Л.Г. Стратегія сталого розвитку. Підручник. «Гельветика». 2019. 446.
10. Брітченко І.Г., Князевич А.О. Контролінг: навчальний посібник. Рівне: Волинські обереги, 2015. 280 с.
11. Борисенко П.А. Управління витратами: навч.-метод. посіб. для студентів ВНЗ / П.А. Борисенко. Запоріжжя: Кругозір. 2015. 238 с.

12. Гавриш О.А. Технології управління персоналом: монографія / О.А. Гавриш, Л.Є. Довгань, І.М. Крейдич, Н.В. Семенченко. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
13. Гірняк О.М., Лазновський П.П. Менеджмент: підруч.. Л: «Мангнолія -2006», 2008. 352 с.
14. Горошкова Л. А. Оцінка стабільності системи управління територіями в Україні. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. Маріуполь. 2017. Вип. 33. С. 357–365.
15. Григорова З.В., Кваско А.В. Сучасні методи управління витратами підприємств. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2021. № 2. С. 18–24.
16. Данилко В.К., Кушніренко О.М., Марченко К.С. Управління витратами: навчальний посібник. К.: Каравела, 2019. 256 с.
17. Державна політика стимулювання розвитку дрібнотоварного аграрного виробництва як чинник підвищення зайнятості та доходів на селі / Т. П. Житник // Продуктивність агропромислового виробництва. 2016. № 28. С. 22-28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pav_2016_28_6/ (дата звернення 14.11.2024)
18. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент в системі агробізнесу. *Економіка АПК*. 2018. № 12. 42-50.
19. Дикань Н.В., Борисенко І.Г. Менеджмент: навчальний посіб. К: Знання, 2008. 388 с.
20. Ільчук М.М., Іщенко Т.Д. Підприємницька діяльність та агробізнес: підручник. Київ: Вища освіта, 2016. 543 с.
21. Жаворонкова Г. В., Жаворонков В. О. Стратегічне управління розвитком регіону. URL : <http://ecobio.nau.edu.ua/index.php/IMV/article/view/2872> (дата звернення 06.11.2024)
22. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. / За заг. ред. М.С. Татаревської. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.

23. Іванюта П.В. Лугівська О.П. Управління ресурсами та витратами. 2-ге видання. Навчальний посібник. К. Центр учбової літератури, 2019. 320 с.
24. Іванченко В.В., Кривда О.В. Економічна ефективність розвитку персоналу підприємства. *Вісник Черкаського університету. Серія "Економічні науки"*. 2018. № 2. С. 95-101.
25. Кондратенко Н. О., Новікова М. М., Гнатенко М. К. Поліпшення якості прийняття управлінських рішень в організації. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. № 51. С. 55-63.
26. Криворучко О. М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч.посібник. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.
27. Курепін В. М., Дунямалієва І. А. (2022). Підтримка аграріїв та проведення планової посівної компанії під час воєнного стану. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gm/Vdda/2022_1/4/4%20.pdf. (дата звернення 15.10.2024)
28. Кудлай В. Г. Економіка і організація агробізнесу: практикум. Київ: КНЕУ, 2020. 211 с.
29. Латишева О. В. Управління витратами та ціноутворення: теорія та практика : підручн. Краматорськ. ДДМА. 2018. 375 с.
30. Мадяр Р.О., Гадьмаші В.Р., Далекорей С.М. Управління витратами в ланцюгах постачання як інструмент досягнення конкурентних переваг бізнесу в глобальному економічному просторі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 1. С. 66–70.
31. Мазур К.В., Кубай О.Г. Менеджмент аграрного підприємства : навч. посіб. Вінниця: Твори, 2020. 284 с.
32. Малік М.Й., Федієнко П.М. Аграрна реформа і розвиток підприємництва. Київ: ІАЕ УААН, 2018. 271 с.
33. Мамонова В. В. Методологія управління територіальним розвитком : монографія. Х. : Вид. ХарPI НАДУ "Магістр", 2014. 208 с.
34. Мельник Л.Л. Фермерство України в контексті розмірів землекористування. *Агросвіт*. 2017. № 8. С. 24-34.

35. Мельник Л.Ю. Фермерство в Україні: надбання, проблеми та перспективи. *Агросвіт*. 2012. № 2. № 7-12.
36. Мельник Л.Ю., Васильєв С.В., Олексюк В.О. Стан і перспективи трансформації особистих селянських господарств у агробізнесові господарства. *Агросвіт*. 2016. № 8. С. 9-14.
37. Могильницька А.М., Дідковська М.А. Прийняття та реалізація управлінських рішень в діяльності керівника аграрного підприємства. 2019. Київ, 220 с.
38. Негрей М.В., Трофімцева О.В. Аналіз функціонування аграрного сектору України в умовах війни. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія «Економічна»*. 2022. № 102. С. 49-56.
39. Огійчук М. Ф., Сколотій Л.О. Фінансовий та управлінський облік за національними стандартами: підручник. 7-ме вид., К.: Алерта, 2016. 1040 с.
40. Олійник А.С., Терещенко І.О. Управління центрами витрат як інструмент ефективної підприємницької діяльності: монографія. Економічний, організаційний та правовий механізм підтримки і розвитку підприємництва. Полтава: ПДАА, 2019. С. 152-159.
41. Олійник А. С., Вельбой М. Б., Лук'яновець Н. М. Роль персоналу та виробничих витрат при ефективному управлінні підприємством. *Агросвіт*. 2021. № 7–8. С. 94–102.
42. Остапенко Я., Юхимчук Д. Питання економічної сутності, класифікації та методів обліку витрат на виробництво молокопереробної галузі. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 1 (68). С. 52–61.
43. Павловська Л.Д. Економіка підприємства: навчальний посібник. Житомир: Вид-во ЖНАЕУ, 2019. 640 с.
44. Правдюк Н.Л. Інформаційне забезпечення стратегічного розвитку аграрних підприємств. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2021. № 2. С. 49-63.

45. Петрович Й. М., Новаківський І. І. Управління інноваційними проектами : навч. посіб. / за заг. ред. Й. М. Петровича. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2016. 313 с.
46. Петрушка І.М., Хомко Н.Ю., Мокрий В.І. Стратегія сталого розвитку. Підручник. «Львівська політехніка». 2018. 275 с
47. Регіональна економіка : підручник / за заг. ред. проф. Н.Л. Гавкалової. Харків : ВД "ІНЖЕК", 2011. 464 с.
48. Рижикова Н.І., Накісько О.В. Управління витратами: навчальний посібник. Харків: ХНТУСГ, 2013. 198 с.
49. Сазонова Т.О., Кононенко А.В., Кононенко І.В. Стимулювання працівників як фактор підвищення результативності діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2018. №1. С. 214-221.
50. Сазонова Т.О., Потапюк І. П., Шаповал В. В. Роль корпоративної культури в сучасній діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2020. Вип. 4. С. 138-144.
51. Сіренко Д.А. Управління розвитком фермерського господарства в умовах обмежених ресурсів. Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Дніпро, 03-04 жовтня 2024 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2024. С. 104-105.
52. Скрипник С.В., Титок В.В., Короленко О.Б. Сучасні методи управління витратами на підприємстві. *Наукові перспективи*. 2021. № 7(13). С. 255–266.
53. Управління витратами : навч. посіб. / М. Г. Грещак, В.М. Гордієнко, О.С. Коцюба та ін.; за заг. ред. М.Г. Грещака. 2-е вид. К. КНЕУ, 2018. 264 с.
54. Управління витратами: навч. посібник до практичних занять з курсу «Управління витратами». Одеса: ОНАЗ, 2009. 216 с.
55. Управління витратами: навч. посібник / С.І. Тарасенко. Кам'янське: ДДТУ, 2018. 305 с.

56. Чернікова Н.М. Інноваційно-інвестиційна політика підприємств в умовах цифровізації: фаховий науково-практичний журнал: *Причорноморські економічні студії*. Випуск 64. 2021. С. 108-112
57. Чорна М.В., Смірнова П.В., Бугріменко Р.М. Управління витратами : навч. посіб. 2017. 166 с.
58. Шпичак О. М., Лупенко Ю. О., Боднар О. В. та ін. Методичні положення щодо функціонування системи економічних важелів підвищення споживчої вартості сільськогосподарської продукції та продовольства / за ред. О. М. Шпичака Київ: ННЦ «ІАЕ», 2020. 70 с.
59. Alekseieva, K. A., Kovtun, O. A., Ostapchuk, A. D., Reznik, N. P., Gomeniuk, M. O., & Zgalat-Lozynska, L. O. (2024). Digitalization of Agrarian Enterprises Management in the Frames of Renovation After the War in Ukraine. In *Intelligent Systems, Business, and Innovation Research* (pp. 279-293). Cham: Springer Nature Switzerland.
60. Kosach, I., Marhasova, V., LAgodiienko, V., Holubiev, O., Pilipenko, M., & Degtyarev, A. (2024). Artificial intelligence in the mechanisms of state management of the development of the regional agrarian sector in the context of the national security. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 102(19).
61. The official site of OpenAI (2024), “ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue”. URL: <https://openai.com/blog/chatgpt/> (дата звернення: 15.11.2024)
62. Harris, F., McCaffer, R., Baldwin, A., & Edum-Fotwe, F. (2021). Modern construction management. John Wiley & Sons.
63. Rencricca, G., Froldi, F., Moschini, M., Trevisan, M., & Lamastra, L. (2023). Mitigation Actions Scenarios Applied to the Dairy Farm Management Systems. *Foods*, 12(9), 1860.

ДОДАТКИ

Вихідні дані для проведення кореляційно-регресійного аналізу по ФГ «Агалія»

Рік	Продуктивність праці, тис. грн.	Рівень оплати праці, тис. грн.
2019	445	157,2
2020	531	177,6
2021	522	186,1
2022	574	193,2
2023	525	191,1

Результати кореляційно-регресійного аналізу по ФГ «Агалія»

Параметр	Значення
Кореляція (r)	0,87
Коефіцієнт нахилу (b)	0,15
Вільний член (a)	50,5
Рівняння регресії	$y=50,5+0,15x$

