

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.**

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**
« ____ » _____ **2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ВИРОБНИЧИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ
ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

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

Здобувачка

Ганна ГЛУШКОВА

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

Леся МЕЛЬНИК

Дніпро – 2025

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання: «12» вересня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання кваліфікаційної роботи	Вересень 2024 року	
2.	Збір первинного матеріалу	Жовтень - грудень 2024 року	
3.	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Січень - лютий 2025 року	
4.	Аналіз управління виробничими ресурсами підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Березень - квітень 2025 року	
5.	Розрахунок та написання проектного розділу	Травень 2025 року	
6.	Написання висновків	Травень 2025 року	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Червень 2025 року	

Здобувачка

(підпис)

Ганна ГЛУШКОВА
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Леся МЕЛЬНИК
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ РЕСУРСАМИ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	7
1.1. Сутність, класифікація та структура виробничих ресурсів підприємства	7
1.2. Принципи сталого розвитку як основа ефективного управління ресурсами	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «УКРАЇНА»	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Україна»	26
2.2. Оцінка ефективності використання виробничих ресурсів підприємства	36
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ РЕСУРСАМИ З УРАХУВАННЯМ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	46
3.1. Пропозиції щодо підвищення ефективності управління виробничими ресурсами	46
3.2. Економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів	53
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ	70

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасні реалії функціонування національної економіки вимагають від підприємств пошуку нових підходів до управління ресурсами, що забезпечують виробничу діяльність. Особливої актуальності ці питання набувають у контексті трансформаційних процесів, викликаних глобальними екологічними загрозами, зростанням дефіциту природних ресурсів та активізацією міжнародних ініціатив зі сталого розвитку. На цьому тлі ефективне управління виробничими ресурсами аграрного підприємства розглядається не лише як умова економічної стабільності, а й як інструмент екологічної відповідальності та соціальної орієнтації бізнесу.

Виробничі ресурси, як сукупність матеріально-технічних, трудових, енергетичних, земельних та фінансових елементів, забезпечують базу для реалізації основної діяльності підприємства. В умовах ринку саме оптимальне їх використання є визначальним чинником конкурентоспроможності, фінансової стійкості та інноваційного розвитку. Водночас, невиважене або неефективне управління ресурсами спричиняє перевитрати, втрати, зниження продуктивності, а також екологічні ризики, що суперечить принципам сталого розвитку, задекларованим на міжнародному рівні.

Сталий розвиток передбачає інтеграцію економічних, соціальних та екологічних аспектів у процеси стратегічного планування та операційного управління підприємством. Для аграрних підприємств це набуває особливої ваги через високу залежність від природних умов, сезонності виробництва, впливу зовнішнього середовища на врожайність та потребу в раціональному використанні землі, води, енергії та добрив. У такому контексті управління виробничими ресурсами повинно трансформуватись із суто операційної функції у систему, що враховує довгострокову ефективність, соціальні наслідки та екологічну безпеку.

ТОВ «Україна», як середнє аграрне підприємство Дніпровського району Дніпропетровської області, здійснює виробничу діяльність у галузі рослинництва та частково тваринництва, використовуючи значні обсяги природних та технічних ресурсів. Підприємство функціонує в умовах

постійного зростання витрат на енергоресурси, логістичні послуги та технічне обслуговування, що актуалізує завдання оптимізації ресурсного потенціалу. Разом з тим, глобальні тренди щодо дотримання принципів сталого розвитку вимагають від підприємства впровадження відповідальних підходів до використання ресурсів, екологізації виробництва та соціальної орієнтації діяльності.

На сьогодні в ТОВ «Україна» спостерігаються певні проблеми в системі управління виробничими ресурсами. Серед них: недостатня ефективність контролю за витратами матеріальних ресурсів, несистемне планування потреб у техніці, недосконалість облікової та аналітичної інформації для прийняття управлінських рішень, обмежене застосування сучасних методів ресурсозбереження та цифрових технологій. Такі виклики потребують глибокого аналізу існуючої системи управління та формування на її основі пропозицій щодо її вдосконалення з урахуванням засад сталого розвитку.

Метою даної науково-кваліфікаційної роботи є розробка напрямів удосконалення системи управління виробничими ресурсами на підприємстві ТОВ «Україна» із урахуванням принципів сталого розвитку для підвищення ефективності, екологічної безпеки та конкурентоспроможності його діяльності.

Завдання дослідження:

- розглянути теоретичні основи управління виробничими ресурсами підприємства та особливості їх оптимізації;
- дослідити зміст і сутність концепції сталого розвитку у контексті аграрного виробництва;
- проаналізувати організаційно-економічні особливості ТОВ «Україна»;
- визначити основні недоліки діючої системи управління ресурсами;
- запропонувати шляхи вдосконалення управління виробничими ресурсами з урахуванням екологічних, економічних та соціальних чинників;
- провести економічне обґрунтування ефективності впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження виступає система управління виробничими ресурсами на підприємстві ТОВ «Україна».

Предметом дослідження є методи, моделі та підходи до удосконалення управління виробничими ресурсами з орієнтацією на принципи сталого розвитку.

Методологічна основа роботи. У дослідженні використано комплексний підхід до обґрунтування результатів, що базується на загальнонаукових та прикладних методах. Зокрема, застосовано методи аналізу та синтезу для формування узагальнень щодо теоретичних засад управління виробничими ресурсами. Для кількісної оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу були задіяні економіко-статистичні підходи. Системний аналіз дозволив встановити вузлові проблеми у функціонуванні ресурсної складової підприємства. Метод експертних оцінок став у пригоді при виборі оптимальних напрямів удосконалення управлінської моделі.

Інформаційну базу дослідження становлять: нормативно-правові акти України щодо управління ресурсами і сталого розвитку, наукові публікації українських та зарубіжних дослідників, статистичні матеріали, внутрішня звітність ТОВ «Україна», а також власні аналітичні розрахунки.

Практична значущість роботи полягає у можливості використання розроблених пропозицій для вдосконалення системи управління виробничими ресурсами на підприємствах аграрного сектору. Запропоновані підходи спрямовані не лише на зниження витрат та підвищення ефективності використання ресурсів, але й на інтеграцію принципів сталого розвитку в систему управління підприємством загалом.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота містить вступну частину, три основні розділи, узагальнюючі висновки з практичними рекомендаціями, перелік використаних літературних джерел і додатки. Загальний обсяг дослідження становить 69 сторінок. До списку літератури включено 43 найменувань джерел, які стали основою теоретичних і прикладних положень роботи.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ РЕСУРСАМИ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

1.1. Сутність, класифікація та структура виробничих ресурсів підприємства

Успішне функціонування підприємства в умовах ринкової економіки значною мірою залежить від ефективного управління його виробничими ресурсами. Це особливо актуально для аграрного сектору, де досягнення стабільного економічного зростання прямо пов'язане з раціональним використанням матеріальних, трудових, енергетичних та інших ресурсів. Розгляд теоретичних аспектів управління виробничими ресурсами дозволяє закласти методологічну основу для подальшого аналізу практики господарювання та формування дієвих управлінських рішень.

Водночас зростає значення інтеграції принципів сталого розвитку в систему управління підприємством. Забезпечення балансу між економічною вигодою, екологічною безпекою та соціальною відповідальністю є новим викликом для підприємств, які прагнуть довгострокової стійкості. У цьому розділі розглядаються основні підходи до класифікації виробничих ресурсів, сутність процесу їх управління, а також концептуальні засади сталого розвитку як важливий орієнтир для удосконалення ресурсної політики сучасних підприємств.

У ринковій економіці ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від правильного управління його ресурсним потенціалом. Центральне місце в цьому процесі займають виробничі ресурси, які виступають основою організації виробництва та визначають масштаби, напрямки й інтенсивність господарської діяльності. Розуміння сутності виробничих ресурсів дозволяє не лише забезпечити стабільне функціонування

підприємства, але й визначити шляхи підвищення його ефективності та конкурентоспроможності.

Під виробничими ресурсами слід розуміти сукупність засобів, необхідних для здійснення господарської діяльності підприємства, включаючи як матеріальні, так і нематеріальні компоненти, що забезпечують трансформацію вхідних елементів у кінцевий продукт. Це поняття охоплює не лише технічну базу підприємства (машини, обладнання, будівлі), а й трудові ресурси, природні ресурси, енергетичні джерела, сировину, матеріали, фінанси, інформацію та управлінські ресурси. Всі ці складові взаємодіють у межах єдиного виробничого процесу, формуючи складну динамічну систему.

У науковій літературі поняття виробничих ресурсів має різні трактування. Деякі дослідники ототожнюють його із засобами виробництва, інші – з елементами виробничого потенціалу підприємства. Водночас переважна більшість фахівців розглядають виробничі ресурси як сукупність усіх наявних і потенційних факторів виробництва, які використовуються для досягнення цілей підприємства у виробничо-господарській діяльності. Виробничі ресурси є матеріальною та інтелектуальною базою будь-якої виробничої системи, забезпечуючи перетворення вихідних ресурсів у продукцію, роботи або послуги.

З економічної точки зору, виробничі ресурси виконують три основні функції:

1. Забезпечувальну – формують необхідні умови для здійснення виробничого процесу;
2. Інтеграційну – забезпечують узгоджену взаємодію всіх елементів системи виробництва;
3. Ефективну – впливають на показники результативності, собівартість продукції, рентабельність та інші ключові параметри діяльності підприємства.

Окрему увагу варто приділити ресурсній взаємозалежності: зміна стану або обсягу одного виду ресурсів обов'язково відображається на ефективності використання інших. Наприклад, дефіцит енергоресурсів може паралізувати

роботу навіть за наявності достатньої кількості матеріалів чи працівників. Саме тому система управління виробничими ресурсами повинна бути побудована за принципом збалансованості та адаптивності до зовнішніх і внутрішніх змін[4].

Важливо враховувати, що виробничі ресурси не є статичною категорією. Їх обсяг, структура, якість і спосіб використання змінюються під впливом різних факторів, зокрема технічного прогресу, організаційних рішень, ринкової кон'юнктури та законодавчих обмежень. Це зумовлює необхідність постійного моніторингу та аналізу ресурсного забезпечення підприємства з метою його раціонального використання, модернізації та попередження втрат.

Особливу увагу слід звернути на специфіку виробничих ресурсів у сільському господарстві, зокрема на аграрних підприємствах, таких як ТОВ «Україна». У цьому секторі надзвичайно важливе значення мають природні ресурси (земельні, водні, кліматичні), які формують основу аграрного виробництва. Вони характеризуються обмеженістю, нерівномірністю розподілу та незамінністю, що зумовлює високі вимоги до їх ефективного та екологічно безпечного використання. Крім того, виробничий процес у сільському господарстві має сезонний характер, що значно впливає на планування та використання ресурсів, зокрема трудових та енергетичних.

Економічна сутність виробничих ресурсів полягає також у їх здатності створювати додану вартість. Саме завдяки ефективному управлінню ресурсами підприємство може забезпечити високий рівень продуктивності праці, оптимізувати витрати та підвищити рентабельність своєї діяльності. Неефективне використання ресурсів, навпаки, веде до втрат, зниження конкурентоспроможності та нестійкості розвитку підприємства.

У сучасних умовах ефективність управління виробничими ресурсами набуває ще більшої ваги у зв'язку з необхідністю дотримання принципів сталого розвитку. Зростаюча увага до екологічних аспектів господарювання, соціальної відповідальності підприємств та ресурсозбереження вимагає перегляду традиційних підходів до управління ресурсами. Підприємство повинно не лише прагнути до максимального прибутку, а й враховувати

довгострокові наслідки своєї діяльності для суспільства і навколишнього середовища.

Виробничі ресурси є ключовим елементом економічної системи підприємства, що визначає його здатність до розвитку, адаптації, інноваційної діяльності та стабільного функціонування в конкурентному середовищі. Розуміння їх економічної сутності, особливостей використання та взаємозв'язку з іншими складовими виробничого процесу є передумовою для формування дієвої стратегії управління ресурсами, яка забезпечить як економічну ефективність, так і відповідність вимогам сталого розвитку [7].

Система управління виробничими ресурсами підприємства починається з чіткого розуміння їх складу, структури та функціонального призначення. Ефективне планування, облік, контроль і використання ресурсів неможливе без науково обґрунтованої класифікації, що дозволяє упорядкувати їх за визначеними ознаками та сформувати інтегровану систему управління.

Виробничі ресурси підприємства поділяються на окремі категорії за рядом класифікаційних ознак: за економічним змістом, роллю у виробничому процесі, джерелами походження, можливістю оновлення тощо. Залежно від мети аналізу можуть використовуватися як прості, так і складні (комбіновані) класифікації. Найбільш поширеним є поділ виробничих ресурсів на матеріальні, трудові, природні, фінансові, енергетичні та інформаційні.

1. Матеріальні ресурси — це сукупність речових елементів, які використовуються у виробничому процесі: сировина, матеріали, паливо, запасні частини, комплектуючі вироби, інструменти, техніка, обладнання. Вони є безпосередніми носіями продуктивної праці і підлягають споживанню або зносу у виробництві. Матеріальні ресурси, у свою чергу, поділяються на оборотні (ті, що повністю споживаються протягом одного виробничого циклу) і необоротні (що використовуються протягом кількох циклів).

2. Трудові ресурси охоплюють сукупність працівників підприємства, які за своїми фізичними, інтелектуальними та професійними якостями здатні забезпечувати виробничу діяльність. Вони є активною складовою виробництва,

що безпосередньо впливає на рівень продуктивності, якість продукції та інноваційність підприємства. Ефективне управління трудовими ресурсами потребує реалізації сучасної кадрової політики, системи мотивації, навчання й адаптації персоналу.

3. Природні ресурси у сільськогосподарському виробництві займають центральне місце. До них відносяться земля, вода, сонячна енергія, повітря, біоресурси. Особливістю цих ресурсів є їхня обмеженість, невідтворюваність (у більшості випадків), залежність від екологічного стану території. Ефективне управління природними ресурсами передбачає їх раціональне використання, відновлення, збереження біорізноманіття, запобігання деградації земель.

4. Енергетичні ресурси включають паливо, електроенергію, газ, тепло та інші джерела енергії, які забезпечують функціонування техніки, обладнання та інфраструктури підприємства. В умовах зростання вартості енергоресурсів та глобального потепління особливого значення набуває енергозбереження та впровадження альтернативних джерел енергії.

5. Фінансові ресурси — це грошові кошти підприємства, які забезпечують можливість придбання матеріалів, оплати праці, покриття витрат на розвиток, модернізацію та інші види господарської діяльності. Фінанси є універсальним ресурсом, що забезпечує взаємодію всіх інших видів ресурсів у єдиному виробничому процесі. Управління фінансами пов'язане з формуванням бюджету, інвестуванням, обліком і контролем.

6. Інформаційні ресурси — це дані, знання, аналітичні матеріали, що використовуються в процесі прийняття управлінських рішень. У сучасному аграрному виробництві інформація про погоду, стан ґрунтів, ціни на ринку, логістичні витрати, споживчий попит та інші фактори має вирішальне значення. Ефективне використання інформаційних ресурсів можливе завдяки впровадженню цифрових технологій, систем моніторингу та програмного забезпечення для агроменеджменту.

На рис. 1.1 представлено структурно-логічну схему основних видів виробничих ресурсів підприємства, яка демонструє їх взаємозв'язок та місце в системі управління.

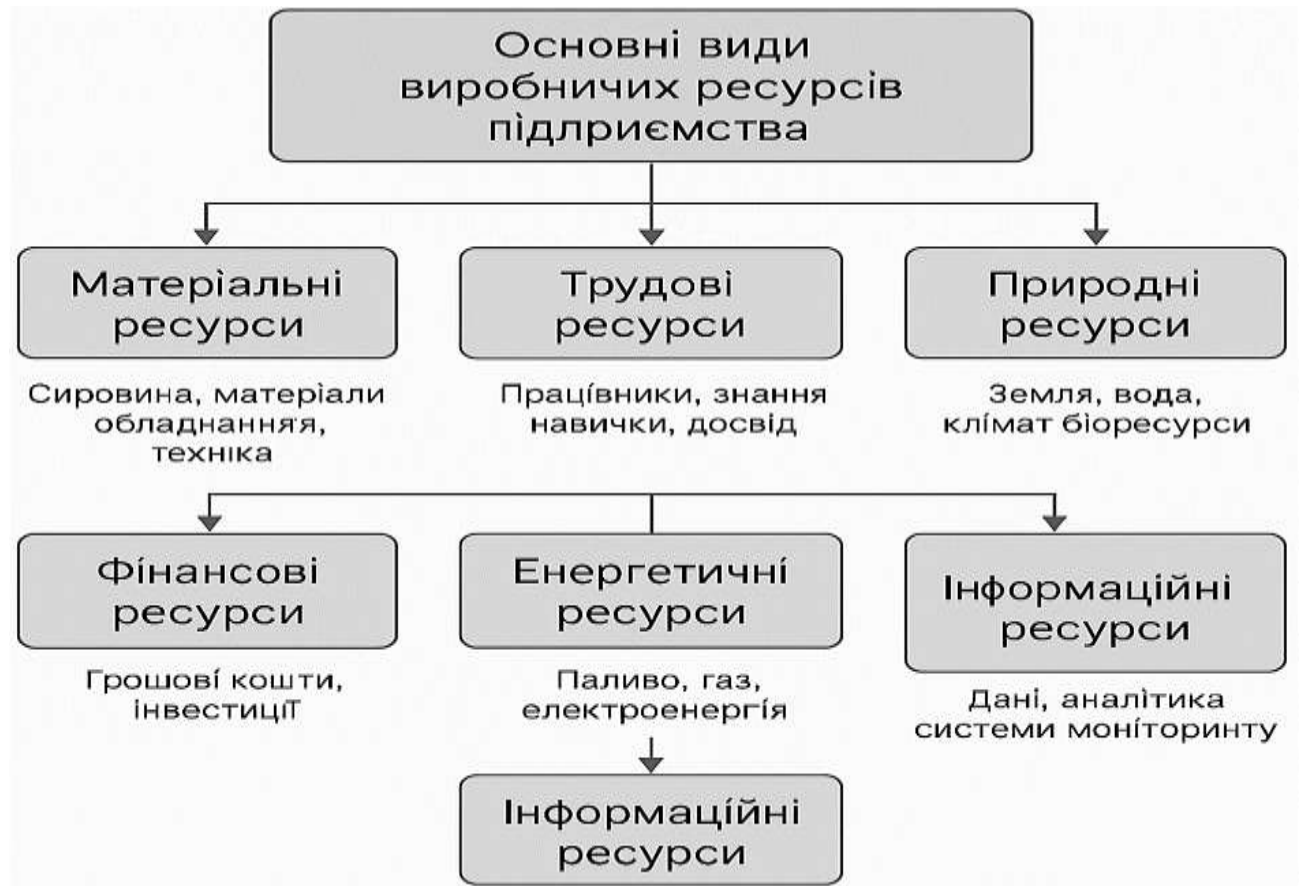


Рис. 1.1. Основні види виробничих ресурсів підприємства та їх взаємозв'язок

Кожен із перелічених ресурсів має специфіку функціонування та управління. Зокрема, у сільському господарстві, особливо на підприємствах середнього розміру, таких як ТОВ «Україна», критично важливою є взаємодія між природними, енергетичними та трудовими ресурсами. Недооцінка одного з компонентів призводить до розбалансування всієї виробничої системи. Наприклад, нестача кадрів може нівелювати ефективність техніки, а надмірне використання хімічних добрив без урахування природних властивостей ґрунтів — до екологічного виснаження земель.

Крім того, ефективне управління ресурсами неможливе без урахування їх вартості, амортизації, періоду оборотності, впливу на навколишнє середовище та соціальних наслідків. Це вимагає впровадження інтегрованих систем оцінки, що поєднують економічні, екологічні та соціальні показники.

У результаті класифікації виробничих ресурсів підприємство отримує можливість:

- забезпечити комплексне планування використання ресурсів;
- виявляти резерви підвищення ефективності;
- обґрунтовано формувати інвестиційні пріоритети;
- впроваджувати ресурсоощадні технології;
- адаптувати управлінські рішення до вимог сталого розвитку.

Класифікація виробничих ресурсів є не лише науковою необхідністю, а й практичним інструментом для систематизації, аналізу та стратегічного управління ресурсним потенціалом підприємства.

Система управління виробничими ресурсами є ключовим елементом загальної системи менеджменту підприємства, від якого залежить ефективність виробничої діяльності, рівень конкурентоспроможності, адаптивність до зовнішніх викликів та здатність до сталого розвитку. Вона охоплює всі процеси, пов'язані з плануванням, забезпеченням, використанням, контролем і аналізом ресурсного потенціалу підприємства [22].

Згідно з сучасними підходами, управління виробничими ресурсами передбачає не лише адміністративний контроль за їх наявністю та витратами, а й формування стратегій розвитку ресурсної бази, впровадження інноваційних технологій, моніторинг ефективності їх використання та забезпечення екологічної й соціальної відповідальності підприємства. У зв'язку з цим структура системи управління виробничими ресурсами повинна мати комплексний, інтегрований і гнучкий характер.

У найзагальнішому вигляді система управління виробничими ресурсами складається з таких основних взаємопов'язаних елементів:

Цільова підсистема — визначає стратегічні, тактичні та оперативні цілі у сфері ресурсного забезпечення, формує показники ефективності, розробляє політику управління ресурсами з урахуванням екологічних, економічних і соціальних аспектів.

Функціональна підсистема — виконує основні управлінські функції: планування ресурсних потреб, організацію постачання, координацію використання, контроль за витратами, аналіз відхилень та коригування.

Забезпечувальна підсистема — охоплює матеріально-технічне постачання, логістику, складське господарство, технічне обслуговування, кадрове забезпечення, енергозабезпечення тощо.

Інформаційна підсистема — забезпечує збирання, обробку, збереження та передачу інформації щодо ресурсів, використовуючи сучасні інформаційні технології, бази даних та аналітичні інструменти.

Управлінські органи — включають відповідальні служби, відділи, посадових осіб, що приймають рішення щодо ресурсного забезпечення, розробляють регламенти, контролюють їх виконання.

Механізм прийняття рішень — сукупність правил, процедур, алгоритмів, які визначають, як саме підприємство приймає рішення щодо планування, придбання, використання і оновлення ресурсів [24].

На рис. 1.2 представлена структурна модель системи управління виробничими ресурсами підприємства, яка ілюструє основні складові елементи, взаємозв'язки між ними та логіку управлінських дій.



Рис. 1.2. Структура системи управління виробничими ресурсами підприємства

Управління ресурсами охоплює весь життєвий цикл виробничих засобів – від моменту ідентифікації потреб до їх оновлення або утилізації. У контексті підприємств аграрного сектору, зокрема середнього за розміром ТОВ «Україна», така система має враховувати сезонність виробництва, обмеженість природних ресурсів, потребу в гнучкому кадровому управлінні, а також високі ризики, пов'язані зі змінами клімату та нестабільністю ринку.

Цільова підсистема на ТОВ «Україна» може передбачати завдання зниження витрат на одиницю продукції, підвищення коефіцієнта використання техніки, зменшення енергоспоживання, мінімізацію втрат сировини та підвищення рівня механізації окремих процесів. Для цього необхідно інтегрувати ресурси в єдину планову систему, яка синхронізує потреби всіх підрозділів підприємства.

Функціональна підсистема забезпечує безперервність виробничого циклу: формує річні та сезонні плани постачання, графіки обслуговування техніки, розрахунки чисельності персоналу, бюджети ресурсного забезпечення. На рівні виконавчих підрозділів функціональна система реалізується через регламентовані процедури: замовлення матеріалів, звітність, контроль фактичного використання ресурсів [28].

Інформаційна підсистема є критично важливою для прийняття обґрунтованих рішень. У ній обробляються такі дані, як запаси сировини, споживання пального, кількість виробленої продукції, зношення техніки, витрати на ремонт, кадровий склад, енергоспоживання тощо. У сучасних умовах на підприємствах доцільно впроваджувати спеціалізовані ERP-системи, аграрні CRM, автоматизовані бухгалтерські комплекси, модулі GPS-контролю та програмне забезпечення для агровиробництва (AgTech).

Важливою характеристикою системи є її адаптивність — здатність реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища: цінові коливання, зміни клімату, дефіцит кадрів, потребу в модернізації техніки. У цьому контексті система управління ресурсами повинна бути не лише реактивною, а й

прогнозною — формувати сценарії, передбачати наслідки, планувати на основі ризик-аналізу.

Також варто відзначити роль зворотного зв'язку, що забезпечує коригування управлінських рішень на основі фактичних результатів. Наприклад, якщо виявлено перевищення нормативів витрати пального — має бути ініційоване розслідування, перегляд маршрутів або заміна техніки. Якщо техніка простоює — переглядаються графіки робіт, змінюється логістика.

Таким чином, структура системи управління виробничими ресурсами повинна бути:

- комплексною, охоплювати всі типи ресурсів;
- інтегрованою, мати єдину інформаційну платформу;
- адаптивною, реагувати на змінні умови;
- орієнтованою на ефективність, зі зрозумілими критеріями оцінки;
- відповідальною, включати екологічні й соціальні аспекти.

1.2. Принципи сталого розвитку як основа ефективного управління ресурсами

Сталий розвиток — одна з ключових ідей сучасного глобального дискурсу, що визначає пріоритети економічної політики, підприємницької діяльності та суспільного розвитку. Його значення зростає у контексті глобальних викликів, таких як зміна клімату, вичерпність природних ресурсів, деградація екосистем, соціальна нерівність та енергетична криза. В умовах швидких трансформацій концепція сталого розвитку стала не просто екологічною ініціативою, а комплексною філософією управління на всіх рівнях — від держав до окремих підприємств.

Поняття «сталий розвиток» (англ. *sustainable development*) отримало офіційне визнання після публікації доповіді «Наше спільне майбутнє» (1987 р., доповідь Комісії ООН під головуванням Гру Гарлем Брундтланд). У ній сталий розвиток було визначено як «розвиток, що задовольняє потреби нинішнього

покоління, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби».

Сутність сталого розвитку полягає в гармонійному поєднанні трьох компонентів:

1. Економічного — забезпечення ефективного та інноваційного господарювання;
2. Екологічного — збереження навколишнього природного середовища;
3. Соціального — дотримання принципів справедливості, добробуту, рівності можливостей.

Ці три складові повинні бути збалансованими, оскільки нехтування хоча б однією з них призводить до порушення стабільності розвитку суспільства й економіки. Для підприємства це означає необхідність ухвалення управлінських рішень, які враховують не лише економічну доцільність, а й екологічні та соціальні наслідки діяльності.

На рис. 1.3 наведено візуалізацію взаємозв'язку між ключовими складовими сталого розвитку.



Рис. 1.3. Модель сталого розвитку: взаємодія економічної, соціальної та екологічної складових

(Складено автором за матеріалами ООН)

На міжнародному рівні концепція сталого розвитку знайшла своє продовження в Цілях сталого розвитку ООН (Sustainable Development Goals, SDGs), затверджених у 2015 році. Всього було сформульовано 17 цілей та 169 завдань, що мають досягатися до 2030 року. Серед ключових цілей:

- подолання бідності та голоду;
- забезпечення доступу до чистої води, якісної освіти, охорони здоров'я;
- сталий розвиток промисловості та інфраструктури;
- відповідальне споживання ресурсів;
- боротьба зі зміною клімату;
- розвиток партнерств задля досягнення цілей.

Особливе значення для аграрного сектору мають цілі №2 (подолання голоду), №6 (вода та санітарія), №7 (доступ до чистої енергії), №12 (раціональне використання ресурсів), №13 (дії щодо зміни клімату) та №15 (збереження екосистем суші).

Для підприємств, зокрема аграрних, сталий розвиток означає:

- впровадження ресурсоощадних технологій;
- зменшення викидів парникових газів;
- захист ґрунтів і водних ресурсів;
- розвиток «зеленої» логістики;
- створення безпечних умов праці;
- участь у місцевому розвитку громад.

Управлінська філософія сталого розвитку поступово трансформується у конкретні бізнес-інструменти: нефінансову звітність, екологічний аудит, стандарти ESG (Environmental, Social, Governance), інтегроване планування, сертифікацію за ISO 14001, систему кругової економіки.

Для підприємств аграрного сектору, таких як ТОВ «Україна», впровадження принципів сталого розвитку відкриває нові можливості:

- доступ до екологічних інвестицій;
- підтримка міжнародних партнерів і донорів;

- зміцнення репутації на ринку;
- оптимізація витрат через ефективне використання ресурсів;
- відповідність вимогам експортних ринків.

Водночас це ставить перед підприємствами нові виклики: потреба у зміні організаційної культури, необхідність навчання персоналу, оновлення технічної бази, розробка стратегій корпоративної соціальної відповідальності.

У цьому контексті важливо, щоб інтеграція принципів сталого розвитку в управління підприємством не була формальною. Вона має базуватись на стратегічному баченні, цінностях відповідальності, взаємозв'язку з громадою та відкритості до інновацій.

Концепція сталого розвитку формує нову парадигму управління — не лише економічно орієнтовану, а й екологічно свідому та соціально відповідальну. Вона створює основу для довгострокового успішного функціонування підприємства у динамічному середовищі, сприяє підвищенню його адаптивності, конкурентоспроможності та залученню до глобальних процесів сталого зростання.

Інтеграція принципів сталого розвитку в систему управління підприємством є одним із ключових завдань сучасного менеджменту. Зокрема, для підприємств аграрного сектору це означає необхідність перегляду підходів до використання виробничих ресурсів із урахуванням довгострокових екологічних, соціальних та економічних наслідків. Сталий розвиток не тільки формує нові вимоги до ресурсного менеджменту, але й відкриває додаткові можливості для зростання ефективності, інноваційності та соціальної відповідальності підприємства.

Традиційне управління ресурсами орієнтоване переважно на економічну доцільність: мінімізацію витрат, максимізацію прибутку, зниження простоїв. Водночас підхід сталого розвитку передбачає, що кожне управлінське рішення щодо ресурсів повинно враховувати:

- екологічний ефект — вплив на довкілля, природні ресурси, біорізноманіття;

- соціальний ефект — вплив на громади, умови праці, здоров'я людей;
- економічний ефект — рівень продуктивності, фінансові результати, конкурентоспроможність.

Ці три виміри складають основу трикутника сталого управління ресурсами, що зображено на рис. 1.4.

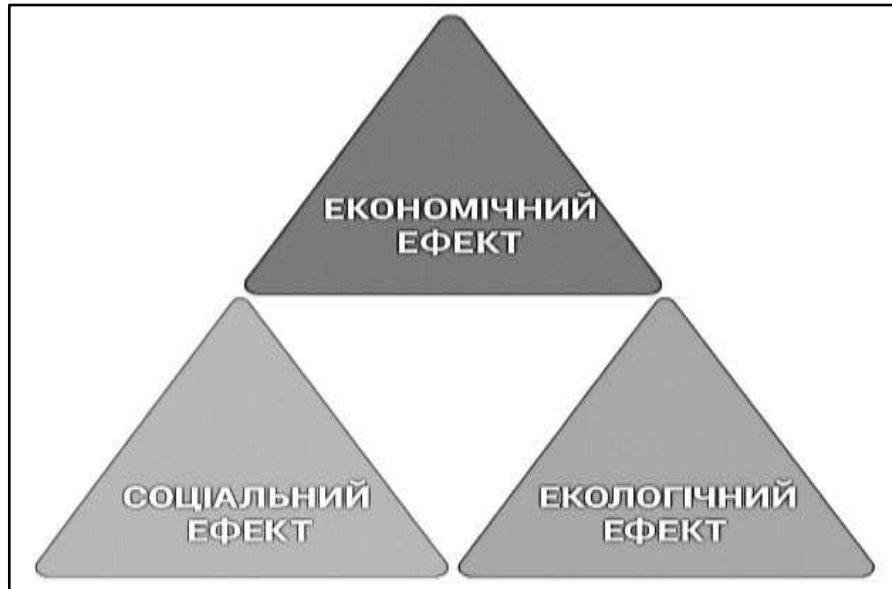


Рис. 1.4. Виміри впливу сталого розвитку на управління виробничими ресурсами

1. Екологічний вимір.

Управління виробничими ресурсами за принципами екологічної відповідальності означає:

- оптимізацію використання води, енергії, добрив і ЗЗР (засобів захисту рослин);
- впровадження технологій мінімального обробітку ґрунту;
- зменшення викидів CO₂ та парникових газів;
- утилізацію відходів виробництва;
- відновлення та охорону земельних ресурсів.

Для ТОВ «Україна» це може проявлятися, наприклад, у переході на систему крапельного зрошення, встановленні сонячних панелей, відмові від надлишкового внесення добрив, точному землеробстві.

2. Соціальний вимір.

Сталий розвиток зобов'язує підприємство забезпечувати:

- безпечні умови праці;
- гідну оплату та соціальний захист працівників;
- розвиток кадрового потенціалу;
- взаємодію з місцевими громадами;
- соціальні інвестиції — у медицину, освіту, інфраструктуру.

У сільських громадах роль аграрного підприємства нерідко виходить за межі суто виробничої — воно виступає і соціальним партнером, і роботодавцем, і благодійником.

3. Економічний вимір.

З точки зору економіки, впровадження принципів сталого розвитку не лише не суперечить ефективності, а, навпаки, сприяє їй:

- підвищення енергоефективності зменшує витрати;
- відповідальне управління ресурсами запобігає втратам;
- інвестиції в інновації відкривають нові ринки;
- відповідальність і прозорість сприяють довірі партнерів та інвесторів.

Таким чином, сталий підхід до ресурсів є основою довготривалої економічної стійкості.

Особливості впливу сталого розвитку на різні види ресурсів:

1. Матеріальні ресурси — переорієнтація на довговічні, екологічно чисті матеріали, зниження надмірного споживання, використання вторинної сировини.

2. Енергетичні ресурси — зменшення залежності від викопного палива, розвиток «зеленої» енергетики.

3. Трудові ресурси — підвищення якості праці, розвиток людського капіталу, рівень мотивації.

Природні ресурси — мінімізація екологічного сліду, заходи з відновлення ресурсного потенціалу.

Підприємство, що прагне сталого розвитку, має створити систему індикаторів для моніторингу ефективності ресурсного управління з урахуванням екологічних і соціальних параметрів. Це можуть бути показники:

- витрат енергії на одиницю продукції;
- кількість відходів, що утилізуються;
- індекс задоволеності працівників;
- обсяг соціальних інвестицій;
- площа відновлених земель.

На практиці це вимагає переходу від лінійної моделі використання ресурсів до кругової економіки, де кожен ресурс повторно використовується, утворюється мінімум відходів, а споживання стає раціональним [36].

Інтеграція сталих підходів в управління ресурсами підприємства — це не короткострокова кампанія, а системна трансформація, що передбачає:

- перегляд стратегічних пріоритетів;
- адаптацію структури управління;
- залучення персоналу до реалізації змін;
- цифровізацію та автоматизацію обліку ресурсів;
- екологічну сертифікацію процесів та продуктів.

Принципи сталого розвитку значно розширюють рамки традиційного управління виробничими ресурсами, вони формують нову модель господарювання, в якій ефективність, соціальна відповідальність та екологічна безпека виступають взаємопов'язаними та взаємопідсилюючими чинниками.

У сучасних умовах стратегічне управління підприємством вимагає від керівництва не лише орієнтації на прибуток, а й глибокого розуміння глобальних трендів, серед яких пріоритетною є концепція сталого розвитку. Інтеграція принципів сталого розвитку у стратегію аграрного підприємства дозволяє забезпечити збалансованість економічної результативності, екологічної безпеки та соціальної відповідальності. Такий підхід сприяє не лише зміцненню ринкових позицій, а й формуванню позитивного іміджу, зростанню довіри з боку партнерів, інвесторів і суспільства в цілому.

На відміну від традиційного стратегічного планування, сталий підхід ґрунтується на триєдиній меті: забезпечити стабільне економічне зростання, не виснажуючи природні ресурси та не порушуючи соціальну рівновагу. Стратегія аграрного підприємства, сформована за такими принципами, повинна мати довгостроковий, системний характер і охоплювати всі напрями діяльності: виробництво, інвестиції, управління персоналом, відносини з громадою, екологічну політику тощо.

Ключові етапи інтеграції сталих принципів у стратегію підприємства зображено на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Етапи інтеграції принципів сталого розвитку у стратегію аграрного підприємства

1. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища.

Цей етап передбачає оцінку:

- впливу кліматичних змін;
- доступності та вартості ресурсів;
- змін у регуляторному полі;

- очікувань споживачів щодо якості й екологічності продукції;
- стану внутрішніх процесів: енергоспоживання, втрат, продуктивності.

2. Визначення пріоритетів сталого розвитку.

На цьому етапі формулюються стратегічні цілі сталого розвитку підприємства, які можуть включати:

- зменшення викидів CO₂ на 15% за 3 роки;
- перехід на використання органічних добрив;
- запровадження програм з охорони праці та навчання персоналу;
- інвестування у відновлювану енергетику;
- підтримка місцевих громад через соціальні ініціативи.

3. Розробка системи управління сталим розвитком.

Цей блок включає створення внутрішніх нормативів, посадових інструкцій, призначення відповідальних осіб (наприклад, менеджера з ESG), розробку політик у сфері сталого розвитку, облік екологічних і соціальних показників у бюджетному плануванні.

4. Впровадження сталих практик у всі бізнес-процеси.

Сталий підхід має бути інтегрований у:

управління виробничими ресурсами;

фінансове планування;

інвестиційні рішення;

логістику;

кадрову політику.

5. Моніторинг і звітність.

Підприємство має регулярно оцінювати прогрес щодо досягнення поставлених цілей. Це передбачає:

- щорічне оновлення карти ризиків;
- підготовку звітів про сталий розвиток;
- участь у сертифікації (наприклад, ISO 14001);
- публікацію нефінансових звітів.

6. Комунікація та залучення зацікавлених сторін.

Інформування працівників, партнерів, громади, інвесторів про стратегію сталого розвитку сприяє формуванню довіри, підвищує репутаційну капіталізацію, залучає підтримку у реалізації змін [41].

Для підприємств аграрного сектору впровадження стратегії сталого розвитку також означає:

- адаптацію до змін агрокліматичних зон;
- участь у державних та міжнародних програмах підтримки сталого виробництва;
- розвиток партнерств з університетами, науковцями, організаціями з охорони природи.

Інтеграція принципів сталого розвитку у стратегію — це не одномоментне рішення, а поступовий процес, що вимагає системного підходу, послідовності та гнучкості. Проте саме такий підхід є основою довготривалого успіху аграрного бізнесу в XXI столітті.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «УКРАЇНА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Україна»

На сучасному етапі розвитку аграрного виробництва ефективне управління виробничими ресурсами є важливою умовою забезпечення стабільної діяльності підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та дотримання принципів сталого розвитку. Проте для формування дієвих рекомендацій щодо вдосконалення ресурсної системи необхідно здійснити детальний аналіз її фактичного стану.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Україна» є аграрним підприємством середнього розміру, що здійснює господарську діяльність на території Дніпровського району Дніпропетровської області. Основною сферою його спеціалізації є вирощування зернових та технічних культур, зокрема пшениці, соняшнику, кукурудзи, а також забезпечення повного виробничого циклу — від обробітку ґрунту до реалізації готової продукції. Підприємство використовує в обробітку понад 1500 гектарів сільськогосподарських угідь, має у власності сучасну техніку, зернозбиральні комбайни, трактори, складське господарство та систему зберігання продукції. Інформація в додатку А.

ТОВ «Україна» функціонує у формі юридичної особи на правах приватної власності та має стабільну організаційно-управлінську структуру. Управління здійснюється на основі поєднання адміністративного та виробничого підходів, з виділенням ключових підрозділів — агрономічного, технічного, економічного, кадрового та логістичного. Упродовж останніх років підприємство впроваджує елементи інноваційних технологій, зокрема точного землеробства, системи супутникового моніторингу, енергозберігаючих рішень. Разом з тим, актуальними залишаються питання раціонального використання ресурсів, оптимізації витрат та впровадження сталих підходів до виробництва.

З метою комплексної оцінки поточного стану підприємства доцільним є аналіз основних організаційно-економічних показників його діяльності за останні три роки. У таблиці 2.1 наведено узагальнені дані щодо обсягів виробництва, рівня продуктивності, розміру земельного банку, чисельності персоналу, доходів і фінансових результатів підприємства за 2022–2024 роки. Такий аналіз дозволяє простежити динаміку змін, виявити сильні й проблемні зони, а також визначити вихідні умови для подальшого вдосконалення системи управління виробничими ресурсами.

Таблиця 2.1

**Динаміка базових економічних показників функціонування ТОВ
«Україна» у 2022–2024 рр.**

Назва показника	2022	2023	2024	Абс. відхил. від 2022	Абс. відхил. від 2023	Темп росту до 2022, %	Темп росту до 2023, %
Обсяг реалізованої продукції, тис.грн	37134	12696	36864	-45	4028	98,2	289,3
Чистий виторг від продажу, тис. грн	6048	2118	6144	16	671	100,5	289,0
Собівартість продукції, тис. грн	31086	10578	30720	-61	3357	97,7	289,3
Операційний прибуток, тис. грн	23988	3486	22926	-177	3240	94,5	656,6
Фінансовий результат (прибуток), тис. грн	10860	6162	5562	-883	-100	50,1	89,2
Загальний фонд оплати праці, тис.грн	10860	6156	5502	-893	-109	49,6	88,3
Середньомісячна зарплата, грн	3102	3426	3624	87	33	115,7	104,7
Штатна чисельність працівників, осіб	38	38	37	1	1	96,3	96,3
Вартість основних засобів, тис. грн	6154,7	6797,6	7190,5	173	65	115,7	104,7
Оборотні активи, тис. грн	54639	55310	55296	110	31	100,1	98,9
Власний капітал, тис. грн	29532	27486	33243	619	960	111,5	119,8
Сума зобов'язань, тис. грн	38436	46920	52725	2382	968	136,1	111,3

Аналіз основних показників діяльності ТОВ «Україна» за 2022–2024 роки свідчить про поступове відновлення виробничої активності після скорочення у 2023 році. Обсяг реалізованої продукції у 2024 році практично досяг рівня 2022

року (36864 тис. грн проти 37134 тис. грн), а порівняно з 2023 роком зріс майже в три рази. Подібну динаміку демонструє і чистий виторг, що зумовлено стабілізацією ринкових умов. Собівартість продукції залишалась на рівні 2022 року, що свідчить про стриману витратну політику підприємства. Операційний прибуток у 2024 році скоротився на 1 % у порівнянні з 2022 роком, однак зріс у 6,5 раза відносно 2023 року, що вказує на ефективне відновлення операційної діяльності.

Чистий фінансовий результат зменшився на 50 % за два роки, що може свідчити про підвищене боргове навантаження або додаткові витрати. При цьому фонд оплати праці зменшився на тлі незначного зростання чисельності персоналу, а середня зарплата трохи знизилась, що свідчить про перерозподіл ресурсів усередині підприємства.

Середньорічна вартість основних засобів зросла на 16 %, оборотні активи залишились стабільними. Власний капітал підприємства зріс на 11,5 %, а зобов'язання — на 36 %, що вказує на активне залучення позикових ресурсів.

Загалом підприємство продемонструвало позитивну динаміку відновлення, однак із певними ризиками щодо прибутковості та фінансової стійкості.

Загалом аналіз свідчить про відносну стабілізацію діяльності ТОВ «Україна» у 2024 році після зниження основних фінансових результатів у 2023-му. Для більш наочного представлення динаміки ключових показників було побудовано стовпчикову діаграму, що відображає зміни обсягів реалізованої продукції, операційного прибутку та фінансового результату за аналізований період (рис. 2.1).

Як видно з рис. 2.1, у 2023 році всі ключові показники зазнали істотного зниження, що може свідчити про вплив зовнішніх факторів (наприклад, економічних, кліматичних чи логістичних викликів). Зокрема, обсяг реалізованої продукції впав майже втричі порівняно з 2022 роком, а операційний прибуток — майже в сім разів.

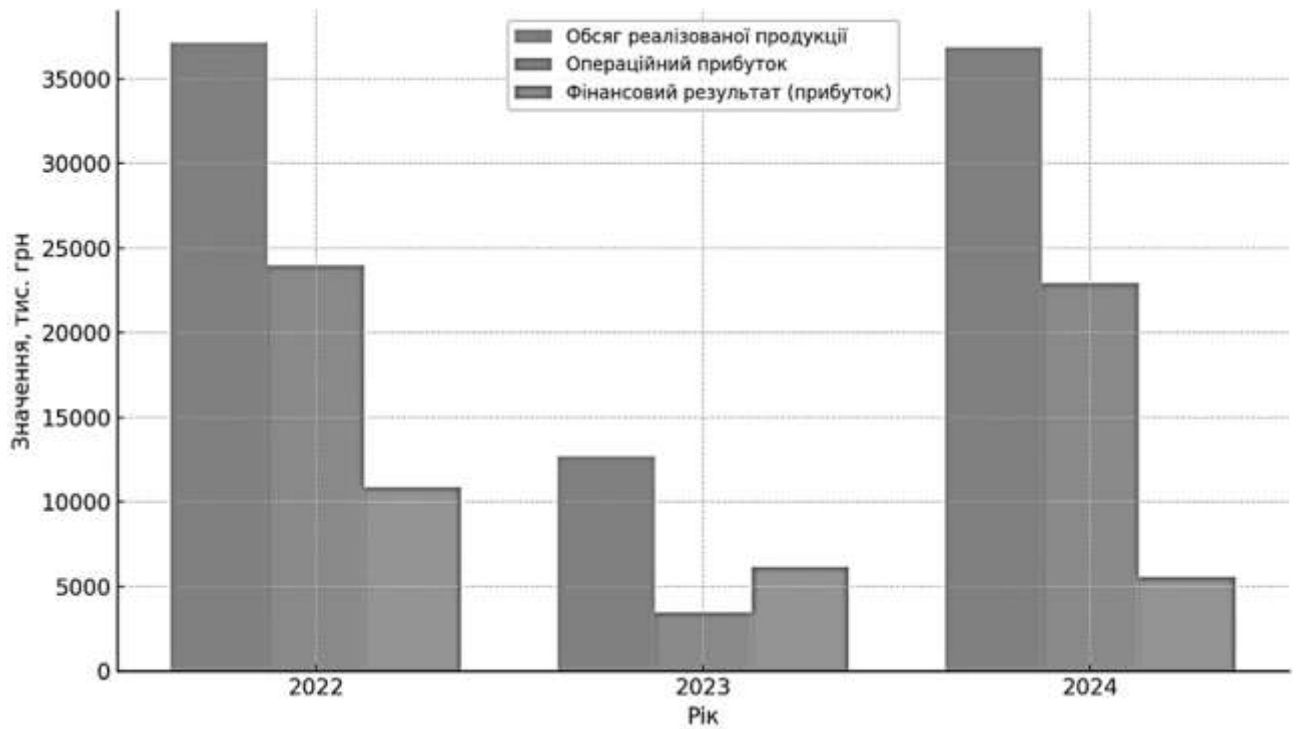


Рис. 2.1. Діаграма фінансово-виробничих показників ТОВ «Україна»

У 2024 році підприємству вдалося відновити майже всі виробничі та фінансові показники до рівня 2022 року. Обсяг реалізованої продукції та операційний прибуток практично досягли докризових значень, однак фінансовий результат залишився нижчим, що свідчить про певні витрати чи зобов'язання, які продовжують впливати на кінцеву прибутковість.

Динаміка показників свідчить про гнучкість та адаптивність підприємства, проте вказує на необхідність удосконалення фінансового управління та підвищення ефективності ресурсного забезпечення, що стане предметом подальшого дослідження. Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «Україна» дозволяє зробити висновок про динамічний, хоча й нерівномірний розвиток підприємства впродовж 2022–2024 років. Для більш глибокого розуміння потенціалу та особливостей функціонування аграрної системи господарства доцільним є вивчення структури його земельного ресурсу як одного з головних факторів виробничого процесу.

У таблиці 2.2 представлено узагальнені параметри агровиробничого землекористування ТОВ «Україна» за 2020–2024 роки, що дозволяє оцінити

ефективність і стабільність використання земельного фонду в контексті ресурсного забезпечення сталого розвитку.

Таблиця 2.2

Структура розподілу та використання аграрного фонду земельних ресурсів у виробничій діяльності ТОВ «Україна»

Назва ресурсу	2020, р.га	2020_ %	2021_ га	2021_ %	2022_ га	2022_ %	2023_ га	2023_ %	2024_ га	2024_ %	2024 до 2020, %
Земельний фонд підприємства, га	1575	100,0	1570	100,0	1570	100,0	1565	100,0	1560	100,0	97,9
Сільськогосподарські угіддя, га	1490	94,6	1410	89,8	1410	89,8	1490	95,2	1485	95,2	98,6
Рілля у користуванні, га	1480	94,0	1400	89,2	1400	89,2	1480	94,6	1475	94,6	98,6
Пасовища, га	10,5	0,7	10	0,6	10	0,6	10	0,6	10	0,6	94,1
Рівень освоєння земель, коефіцієнт	0,95		0,90		0,90		0,95		0,95		99,5
Рівень розораності, коефіцієнт	0,94		0,89		0,89		0,95		0,95		100,6
Забезпеченість землею, га на працівника	41,45		41,32		41,32		41,18		42,16		100,6

Упродовж аналізованого періоду загальна площа земельного банку підприємства дещо зменшилася — з 1575 га у 2020 році до 1560 га у 2024 році (зниження на 0,1 % щороку). Проте цей показник зберігає стабільність і свідчить про сталість земельної бази. Сільськогосподарські угіддя становили понад 94 % у структурі землекористування, а частка ріллі — близько 94,6 % у 2023–2024 роках, що є високим показником інтенсивного землекористування. Незначне скорочення ріллі (на 5 га з 2020 по 2024 рік) не вплинуло на загальну структуру.

Площа пасовищ залишалася незмінною на рівні 10 га, з незначним зниженням у 2024 році до 10 га (94,1 % від рівня 2020 року), що вказує на орієнтацію підприємства переважно на рослинницьке виробництво.

Рівень освоєння земель у 2024 році становив 0,95, тобто залишався високим і стабільним, що свідчить про повне використання потенціалу угідь. Коефіцієнт розораності також був на рівні 0,95, що підтверджує інтенсивний характер використання земель. Землезабезпеченість залишалася практично стабільною, а в 2024 році навіть дещо зросла (до 42,16 га), що свідчить про оптимальний баланс між трудовими і земельними ресурсами.

Показники структури та використання земельних ресурсів ТОВ «Україна» свідчать про стабільність землекористування, що створює основу для формування сталого виробництва. Однак земельний потенціал набуває реальної економічної форми через випуск товарної продукції, що, у свою чергу, визначає ефективність усієї виробничої системи підприємства.

У зв'язку з цим доцільно проаналізувати структуру товарної продукції ТОВ «Україна» у динаміці за 2020, 2022 та 2024 роки (табл. 2.3), що дозволяє оцінити галузеву спеціалізацію господарства, напрями використання земельних угідь та трансформацію внутрішньої структури продукції з урахуванням зовнішніх викликів і змін ринку.

Таблиця 2.3

Структурно-вартісна характеристика товарної продукції ТОВ

«Україна» у 2020–2024 рр.

Назва продукції	2020_ти с. грн	2020_%	2022_ти с. грн	2022_%	2024_ти с. грн	2024_%	2024 до 2020, %
Зернові культури, всього	7612,8	39,3	10221,7	37,7	9862,8	36,6	129,6
у т.ч. пшениця озима	3587,4	47,0	4851,0	47,4	5057,7	51,2	141,0
у т.ч. ячмінь озимий	2764,0	36,2	3708,4	36,2	4731,7	47,9	171,2
у т.ч. кукурудза на зерно	1261,4	16,5	1662,3	16,2	73,4	0,6	5,8
Олійні культури, всього	11697,8	60,5	16787,4	62,1	17003,8	63,2	145,4
з них соняшник	6096,1	52,0	8595,7	51,1	8734,6	51,3	143,3
з них ріпак озимий	5601,7	47,8	8191,6	48,7	8269,1	48,5	147,6
Продукція рослинництва, всього	19310,6	68,7	27009,0	73,8	26866,6	72,8	139,1
жива вага свиней	5076,5	57,7	5726,5	59,8	6203,6	61,8	122,2
Продукція тваринництва, всього	8763,0	31,1	9544,5	26,0	10003,6	27,0	114,2
Загальна товарна продукція	28073,5	100,0	36553,6	100,0	36870,1	100,0	131,3

У структурі товарної продукції підприємства переважає продукція рослинництва, частка якої у 2024 році становила 72,8 %. Це лише незначно

менше показника 2022 року (73,8 %), що свідчить про збереження стабільної спеціалізації. Основу формують олійні культури, які у 2024 році становили 63,2 % усього обсягу, з помірним зростанням порівняно з 2020 роком (60,5 %).

Серед них соняшник і ріпак озимий залишаються пріоритетними культурами, демонструючи зростання як за вартістю, так і часткою. Зокрема, виручка від реалізації ріпаку збільшилась у 2024 році до 8269,1 тис. грн, що становить 48,5 % у структурі олійних культур.

У той же час зернові культури зазнали незначного скорочення у структурі — з 39,3 % у 2020 році до 36,6 % у 2024-му. Особливо показовим є різке зменшення частки кукурудзи на зерно — з 16,5 % у 2020 році до лише 0,6 % у 2024 році, що, ймовірно, зумовлено кліматичними або технологічними обмеженнями.

Продукція тваринництва у 2024 році зросла до 27,0 %, порівняно з 26,0 % у 2022 році та 31,1 % у 2020 році. Основний внесок забезпечує жива вага свиней, частка якої у 2024 році становила 61,8 % від тваринницької продукції.

Загалом, динаміка показників у таблиці 2.3 демонструє посилення олійної спеціалізації підприємства, скорочення частки кукурудзи як низькорентабельної культури, та відносну стабільність тваринницького напрямку, що дозволяє забезпечувати диверсифікацію товарної продукції та підтримку фінансової стійкості у складних умовах.

Таким чином, результати аналізу дозволяють виявити пріоритетні напрями діяльності ТОВ «Україна» у розрізі товарної продукції, а також простежити динаміку змін у галузевій структурі підприємства. Для більш наочної інтерпретації даних щодо товарної продукції за останній рік побудовано деталізовану кругову діаграму, яка відображає питомі частки окремих культур і видів продукції тваринництва у загальному обсязі реалізованої продукції у 2024 році (рис. 2.2).

Як видно з рисунка 2.2, основу товарної продукції ТОВ «Україна» у 2024 році становили олійні культури, зокрема соняшник ($\approx 23,7\%$) та ріпак озимий ($\approx 22,4\%$). Ці дві позиції разом формують майже половину загального обсягу,

що свідчить про чітко виражену олійно-орієнтовану спеціалізацію рослинництва.

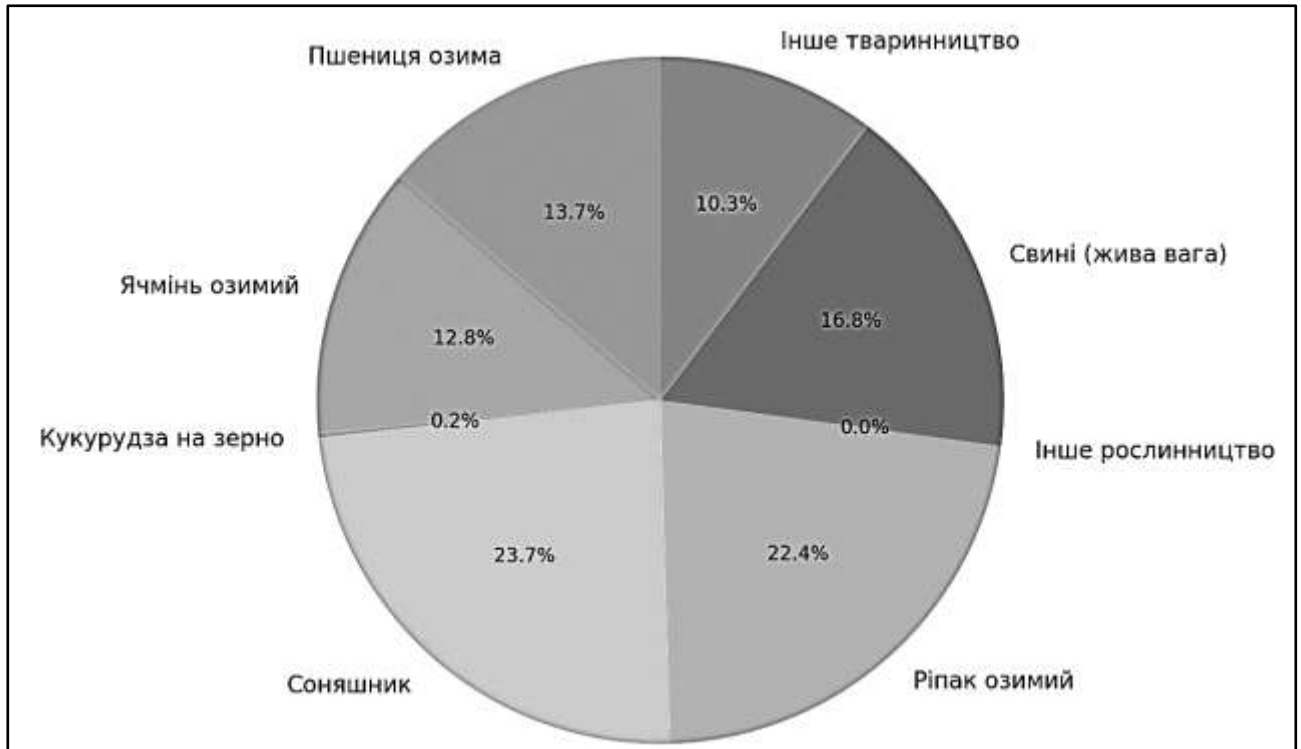


Рис. 2.2. Діаграма структури товарної продукції ТОВ «Україна» за 2024 рік

Зернові культури мали меншу частку: озима пшениця ($\approx 13,7\%$) та ячмінь ($\approx 12,8\%$). Кукурудза на зерно, яка раніше була одним із ключових компонентів, у 2024 році фактично втратила значення (менше $0,2\%$), що свідчить про її витіснення з виробничої структури.

У тваринництві домінує виробництво живої ваги свиней ($\approx 16,8\%$ від загальної продукції), а інші види (ВРХ, молоко) мають значно меншу частку, яка сумарно становить близько 10% . Це підтверджує, що свинарство є ключовим напрямом у тваринницькому підрозділі підприємства.

Таким чином, структура продукції у 2024 році демонструє високу концентрацію на високорентабельних культурах (олійні) та підтримку тваринництва як стабілізуючої галузі, що є важливим фактором сталого функціонування підприємства в сучасних умовах.

У сучасній аграрній економіці аналітичним показником, що дозволяє кількісно оцінити рівень зосередженості виробництва підприємства на окремих

видах продукції є коефіцієнт спеціалізації ($K_{сп}$) є. Його використовують для характеристики структури виробництва з точки зору:

- ступеня переважання одного або кількох напрямів (галузей),
- виявлення рівня концентрації виробничих ресурсів у межах спеціалізації.

Розрахунок коефіцієнта спеціалізації базується на формулі:

$$K_{сп} = \frac{100}{\sum_{i=1}^n P_i \cdot (2i - 1)} \quad (2.1)$$

де: P_i - частка i -го виду продукції у загальному обсязі товарної продукції (%),

i - порядковий номер продукції у списку, впорядкованому за спаданням питомої ваги.

Чим вищою є концентрація продукції в одному або кількох напрямках, тим менший знаменник i , відповідно, вищий коефіцієнт спеціалізації.

Його значення інтерпретують так:

$K_{сп} < 0,25$ - низький рівень спеціалізації, тобто диверсифіковане виробництво;

$K_{сп} = 0,25-0,50$ - середній рівень спеціалізації (змішаний тип виробництва);

$K_{сп} > 0,50$ - свідчить про високий рівень спеціалізації підприємства.

Отримане значення $K_{сп} = 0,198$ свідчить про те, що ТОВ «Україна» має низький рівень спеціалізації, тобто структуру товарної продукції, що відповідає диверсифікованому (різногалузовому) типу виробництва. Це означає, що підприємство не зосереджене виключно на одному напрямі, а поєднує кілька сильних виробничих ліній, зокрема:

- олійні культури (соняшник, ріпак),
- зернові (пшениця, ячмінь),
- тваринництво (особливо свинарство).

Незважаючи на домінування рослинництва, частка кожного окремого напрямку не є надмірно переважаючою, що забезпечує гнучкість, зниження

ризиків, а також можливість маневрувати ресурсами залежно від кон'юнктури ринку.

Проведене дослідження структури товарної продукції ТОВ «Україна», а також обчислення коефіцієнта спеціалізації підприємства, дали змогу встановити, що господарство характеризується диверсифікованою моделлю виробництва із чітко вираженим рослинницьким пріоритетом. Однак для комплексної оцінки ефективності його виробничої діяльності недостатньо лише знати структурні особливості — необхідно також проаналізувати стан та результативність використання матеріально-технічних ресурсів.

З цією метою у таблиці 2.4 представлено ключові індикатори використання основних і оборотних фондів підприємства у динаміці за 2020–2024 роки, що дозволяє оцінити техніко-економічний потенціал виробництва та ефективність реалізації ресурсної бази.

Таблиця 2.4

Аналіз стану та результативності використання основних виробничих фондів ТОВ «Україна»

Назва ресурсу	2020	2021	2022	2023	2024	2024 до 2020, %
Річна балансова вартість основних засобів, тис. грн	8176,4	7868,9	7569,5	7315,2	7180,0	86,7
Річна вартість оборотних активів, тис. грн	4008,1	4773,6	5031,6	5494,2	6181,9	153,1
Скоригований обсяг валового доходу, тис. грн	25309,4	28574,0	32954,5	22467,4	33239,8	129,9
Показник фондооснащення виробництва, тис. грн	1780,7	1879,3	1743,6	1670,9	1653,9	91,8
Рівень фондоозброєності праці, тис. грн	721,9	751,0	818,7	818,5	751,6	103,2
Коефіцієнт фондівіддачі, грн	2,1	2,3	2,6	1,9	2,9	134,1
Індекс фондоемності, грн	0,6	0,6	0,4	0,7	0,4	73,8
Нормативна прибутковість діяльності, %	34,2	41,7	48,7	-11,1	4,8	-29,4

Упродовж аналізованого періоду спостерігається зменшення вартості основних засобів – з 8176,4 тис. грн у 2020 році до 7180,0 тис. грн у 2024 році,

що становить лише 86,7 % від початкового рівня. Така динаміка може свідчити про амортизаційне зношення фондів або відсутність значних капіталовкладень.

Водночас вартість оборотних активів зросла на 53,1 %, що відображає збільшення частки обігових ресурсів у забезпеченні виробничого процесу. Це позитивна ознака у контексті адаптивності підприємства до ринкових викликів.

Скоригований валовий дохід у 2024 році досяг 33239,8 тис. грн, що на 29,9 % більше, ніж у 2020 році. Це свідчить про загальну результативність діяльності, попри окремі негативні коливання.

Проте показник фондооснащення знизився на 8,2 %, що сигналізує про зменшення рівня технічного забезпечення на одиницю площі або продукції. Рівень фондоозброєності праці, навпаки, зріс на 3,2 %, що відображає деяке підвищення ефективності ресурсного забезпечення персоналу.

Фондовіддача у 2024 році зросла до 2,9 грн, що свідчить про покращення продуктивності використання основних фондів. Водночас індекс фондоємності знизився до 0,4 грн, тобто підприємство витрачає менше ресурсів на створення одиниці доходу.

Нормативна прибутковість діяльності у 2024 році залишається низькою — лише 4,8 %, порівняно з 34,2 % у 2020 році. Це вказує на суттєве падіння рентабельності, ймовірно, через високі витрати або несприятливу ринкову кон'юнктуру у 2023–2024 роках.

Отже, можна зробити висновок що зміщення акценту підприємства з інвестування в основні засоби на підтримку оборотного циклу вимагає подальших рішень щодо модернізації матеріально-технічної бази.

2.2. Оцінка ефективності використання виробничих ресурсів підприємства

Рациональне використання виробничих ресурсів є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. Від ефективності залучення та

використання основних фондів, оборотних активів, трудових ресурсів і матеріально-технічного забезпечення залежить не лише поточна продуктивність, а й довгострокова економічна стійкість господарства.

Для обґрунтування напрямів удосконалення операційної діяльності ТОВ «Україна» важливо оцінити поточний стан результативності використання виробничого потенціалу.

Результати досліджень ефективності використання виробничих ресурсів дозволяють зробити висновки щодо загального рівня ресурсозабезпечення та тенденцій зміни матеріально-технічної бази підприємства. Однак для повноцінної оцінки операційної ефективності доцільним є вивчення результатів економічної діяльності господарства у динаміці. З цією метою в таблиці 2.5 наведено ключові показники формування фінансових результатів підприємства за останні п'ять років.

Таблиця 2.5

**Динаміка ключових індикаторів економічної результативності ТОВ
«Україна» у 2020–2024 рр.**

Назва показника	2020	2021	2022	2023	2024	2024 до 2020, %
Обсяг чистої виручки від реалізації, тис. грн	2161,7	2716,3	2987,5	3295,6	3714,3	169,7
Повна виробнича собівартість продукції, тис. грн	1867,8	2248,0	2485,4	2716,6	3071,5	163,3
Обсяг прибутку від операційної діяльності, тис. грн	293,9	468,1	502,2	579,1	642,9	217,6
Показник рентабельності продукції, %	17,3	22,9	22,2	23,4	23,0	5,6

Як свідчать дані таблиці 2.5, обсяг чистої виручки від реалізації продукції демонструє стабільну тенденцію до зростання: з 2161,7 тис. грн у 2020 році до 3714,3 тис. грн у 2024-му, що становить 169,7 % до базового рівня. Це свідчить про розширення обсягів реалізації або підвищення цінової ефективності продукції.

Повна виробнича собівартість зросла пропорційно — з 1867,8 тис. грн до 3071,5 тис. грн, що становить 163,3 % до рівня 2020 року. Така динаміка вказує на помірне зростання витрат при збереженні рентабельності.

Операційний прибуток за п'ятирічний період зріс більш ніж у 2 рази - з 293,9 тис. грн до 642,9 тис. грн (217,6 %), що є позитивним результатом у контексті ефективності управління виробничими процесами.

Динаміка результатів операційної діяльності підприємства підтверджує збалансовану модель розвитку, засновану на одночасному зростанні виручки, контролі витрат і стабільному рівні рентабельності. Це свідчить про ефективну реалізацію виробничого потенціалу та позитивні перспективи подальшого зростання.

Узагальнені показники динаміки фінансово-виробничих результатів, свідчать про поступове покращення прибутковості операційної діяльності ТОВ «Україна». Проте для глибшого розуміння факторів, які формують обсяг валового доходу, доцільним є проведення кореляційно-регресійного аналізу.

У межах цього дослідження було здійснено багатфакторне моделювання залежності валового доходу від річної балансової вартості основних засобів та чисельності працівників підприємства за період 2020–2024 років. Результати аналізу засвідчили, що побудована модель має низький рівень пояснювальної здатності (коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,319$), що вказує на те, що лише близько 32 % варіації доходу може бути пояснено впливом обраних факторів.

Більше того, статистичні тести показали відсутність значущого впливу як вартості основних фондів, так і чисельності персоналу на формування доходу (рівні значущості – $p > 0,4$). Такий результат значною мірою пов'язаний з обмеженим обсягом вибірки (5 спостережень), що не дозволяє отримати достовірні висновки про силу та напрямок впливу.

Кореляційний аналіз показав наявність помірного позитивного зв'язку між валовим доходом і вартістю основних засобів, що логічно пояснюється зростанням виробничого потенціалу підприємства при нарощуванні основного капіталу. Водночас взаємозв'язок між чисельністю персоналу і доходом

виявився слабким, що свідчить про більш вагому роль технічного, а не трудового ресурсу у формуванні доходу на цьому етапі розвитку підприємства.

Детальна структура взаємозв'язків представлена у кореляційній матриці основних показників, а візуалізацію можна переглянути в додатку В. Результати проведеного аналізу дозволяють дійти висновку, що фактори, які впливають на валовий дохід підприємства, є багатокomпонентними, і для їх глибшої оцінки необхідне розширення інформаційної бази та включення додаткових змінних (наприклад, структури продукції, погодних умов, кон'юнктурних змін на ринку). Незважаючи на певні обмеження, аналіз засвідчив, що фінансова ефективність підприємства частково зумовлюється масштабом і якістю його матеріально-технічного ресурсу.

Проведене кореляційно-регресійне дослідження дозволило оцінити можливі залежності між обсягом валового доходу та виробничими ресурсами підприємства. Водночас, для більш комплексної оцінки ефективності операційної діяльності, необхідно звернути увагу на використання одного з ключових елементів ресурсного забезпечення — трудових ресурсів. З цією метою у табл.2.6 узагальнено динаміку основних показників, що характеризують рівень залучення та продуктивності праці в ТОВ «Україна» за період 2020–24 рр.

Як свідчать дані таблиці 2.6, середньорічна чисельність персоналу впродовж п'ятирічного періоду залишалася стабільною — 38 осіб, за винятком 2024 року, де зафіксовано незначне зменшення до 37 осіб. Це відповідає рівню 97,37 % до базового періоду, що свідчить про практично незмінну кадрову структуру підприємства. Натомість загальна кількість відпрацьованого часу скоротилася з 68,5 до 62,2 тис. люд.-год. у 2024 році (90,77 % до рівня 2020 року). Це може бути наслідком часткової автоматизації виробничих процесів або скорочення сезонного навантаження.

Таблиця 2.6

**Характеристика ефективності використання потенціалу трудових
ресурсів в ТОВ «Україна» в динаміці**

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2024 до 2020, %
Кількість середньорічного персоналу, осіб	38	38	38	38	37	97,37
Загальна кількість відпрацьованого часу, тис. люд.-год.	68,5	63,4	58,4	56,7	62,2	90,77
Середня річна тривалість роботи одного працівника, люд.-год.	1983,4	1983,4	2073,6	2081,1	2096,1	105,68
Обсяг продукції на одного працівника, тис. грн	1383,8	1567,2	1990,5	1395,8	1847,6	133,51
Продуктивність праці за одну людину-годину, грн	767,5	869,1	1055,9	737,8	1056,9	137,71

Особливо позитивною тенденцією є зростання обсягу продукції на одного працівника з 1383,8 до 1847,6 тис. грн (на 33,5 %), що є індикатором зростання продуктивності праці. Аналогічну динаміку демонструє і показник продуктивності за одну людину-годину — з 767,5 грн у 2020 році до 1056,9 грн у 2024-му (137,71 %), що вказує на підвищення ефективності використання робочого часу.

Аналіз трудових ресурсів підприємства засвідчує якісне зростання продуктивності праці за стабільної чисельності персоналу, що є позитивною ознакою внутрішньої ефективності управління трудовим потенціалом. Це створює основу для подальшого підвищення результативності операційної діяльності ТОВ «Україна» в умовах обмежених ресурсів.

Результати аналізу підтверджують, що підприємству вдасться підтримувати високу ефективність праці за рахунок стабільного кадрового складу та раціонального використання робочого часу. Для більш наочного

відображення взаємозв'язку між кількістю персоналу та обсягом відпрацьованого часу було побудовано комбіновану діаграму (рис. 2.3).

Як видно з рис. 2.3, середньорічна чисельність працівників ТОВ «Україна» протягом 2020–2024 років залишалась практично незмінною на рівні 38 осіб, за винятком 2024 року, коли вона скоротилася до 37 осіб. Така стабільність свідчить про відсутність суттєвих змін у кадровій політиці підприємства.

Водночас загальний обсяг відпрацьованого часу має тенденцію до зниження: з 68,5 тис. люд.-год. у 2020 році до 62,2 тис. у 2024-му. Найменше значення зафіксовано у 2023 році - 56,7 тис. люд.-год., після чого у 2024 році спостерігається незначне зростання.

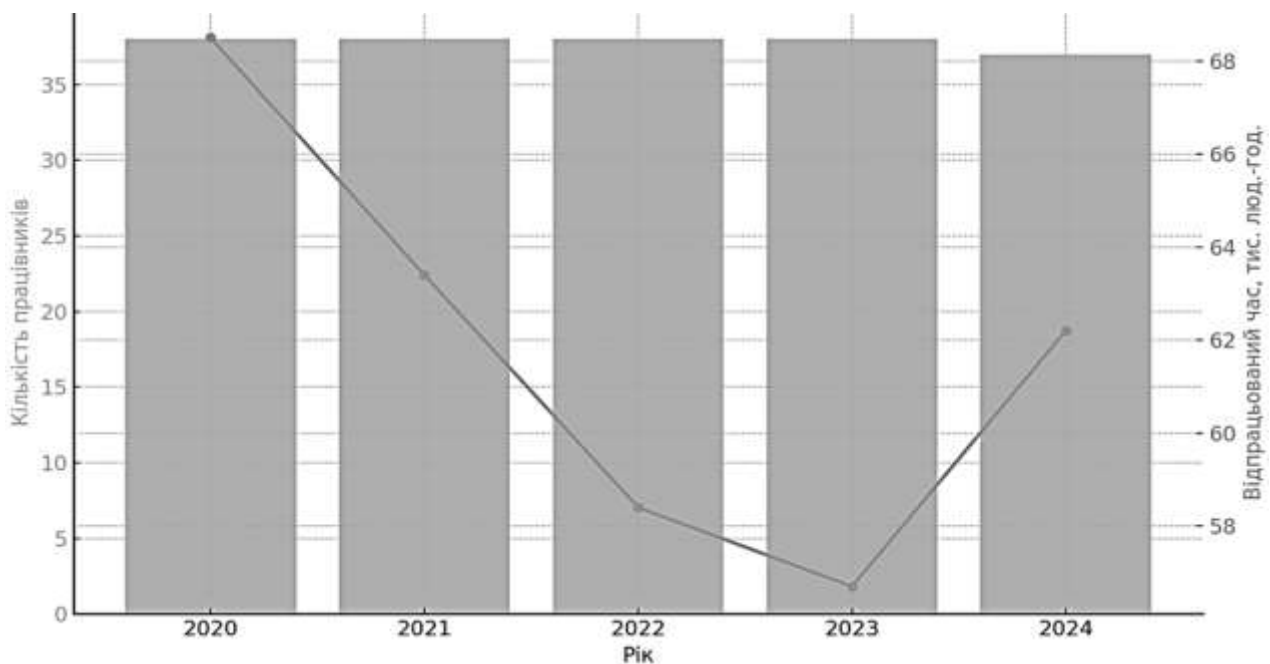


Рис. 2.3. Динаміка чисельності персоналу та відпрацьованого часу в ТОВ «Україна» (2020–2024 рр.)

Це свідчить про те, що підприємству вдається утримувати обсяги продукції за рахунок інтенсифікації праці, а не розширення кадрового потенціалу. Така динаміка може бути наслідком внутрішніх організаційних змін, оптимізації робочих процесів або впровадження технічних рішень, що

дозволяють зберігати продуктивність навіть при незначному скороченні трудових ресурсів.

Отже, співвідношення між стабільною чисельністю персоналу та варіативністю у фонді відпрацьованого часу підтверджує адаптивність виробничої системи підприємства до змін умов праці та навантаження. Результати візуалізації, представлені на рис. 2.4, підтвердили, що ТОВ «Україна» зберігає кадрову стабільність і демонструє гнучкість у використанні робочого часу. Для того щоб оцінити загальну результативність діяльності підприємства, необхідно розглянути узагальнені показники економічної ефективності в динаміці. Відповідні дані наведено у табл. 2.7, де відображено ключові параметри продуктивності, прибутковості та рентабельності за 2020–2024 роки з урахуванням коригування на масштаб і грошовий вираз.

Таблиця 2.7

**Комплексна оцінка результативності господарської діяльності ТОВ
«Україна» у динаміці**

Назва показника	2020	2021	2022	2023	2024	2024 до 2020, %
Скоригована вартість валової продукції, тис. грн	31294,3	29808,6	33406,0	22645,2	33775,1	107,9
Скоригований обсяг валового доходу, тис. грн	27840,3	28574,0	32954,5	22467,4	33239,8	119,4
Продукція на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	3754,3	3782,2	4238,7	2716,7	4068,2	108,4
Продукція на 1 грн основних засобів, грн	2,3	2,3	2,6	1,9	2,9	124,4
Продукція на одного середньорічного працівника, тис. грн	1522,2	1567,2	1990,5	1395,8	1947,6	127,9
Продукція на одну людино-годину, грн	844,2	869,1	1055,9	737,8	1036,9	122,8
Товарна продукція на 100 га с/г угідь, тис. грн	3340,0	3625,6	4181,4	2695,3	4003,8	119,9
Прибуток на 100 га с/г угідь, тис. грн	681,0	913,3	556,4	-233,1	105,9	-575,1
Рівень рентабельності продукції, %	45,0	48,2	48,8	-10,5	25,0	-20,0

Згідно з даними таблиці 2.7, скоригована вартість валової продукції зросла з 31,3 млн грн у 2020 році до 33,8 млн грн у 2024 році, що становить 107,9 % до базового рівня. Ще вагомніше зростання продемонстрував обсяг валового доходу, який збільшився на 19,4 %, що вказує на ефективніше формування прибуткової частини господарської діяльності.

Значне поліпшення показали й індекси продуктивності ресурсів:

На 1 грн основних засобів: зростання з 2,3 до 2,9 грн (+24,4 %)

На одного працівника: з 1522,2 до 1947,6 тис. грн (+27,9 %)

На одну людино-годину: з 844,2 до 1036,9 грн (+22,8 %)

Показник виробництва продукції на 100 га с/г угідь також демонструє позитивну динаміку — з 3754,3 до 4068,2 тис. грн, що на 8,4 % більше порівняно з 2020 роком. Це свідчить про підвищення ефективності використання земельного ресурсу.

Водночас рівень прибутковості на 100 га угідь є нестабільним. Якщо у 2020 році цей показник становив 681,0 тис. грн, то в 2023 році підприємство зазнало збитків (–233,1 тис. грн), а у 2024 році прибуток лише частково відновився (105,9 тис. грн). Подібна ситуація простежується і за показником рентабельності продукції, який у 2020 році становив 45 %, а в 2024 — лише 25 %, тобто зменшився на 20 в. п..

Загальний аналіз економічної результативності підприємства, представлений у таблиці 2.7, засвідчив поступове зростання продуктивності використання ресурсів, зокрема трудових. Це може свідчити про вплив зовнішніх чинників (цінова кон'юнктура, витрати на ресурси, кліматичні ризики) або потребу в удосконаленні внутрішньої стратегії управління витратами та ціноутворенням. З метою візуального відображення взаємозв'язку між чисельністю персоналу та рівнем продуктивності праці на одного працівника в динаміці було побудовано рис. 2.4.

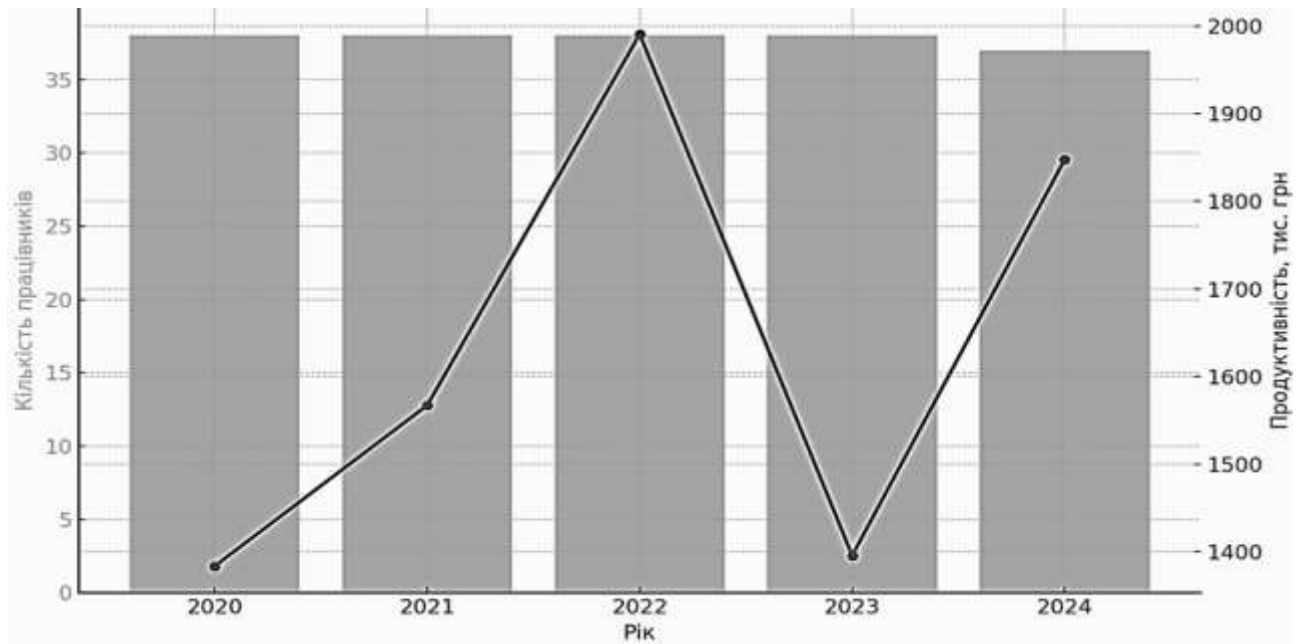


Рис. 2.4. Зміна чисельності персоналу та продуктивності праці в ТОВ «Україна» (2020–2024 рр.)

На рис. 2.4 простежується стабільна чисельність персоналу ТОВ «Україна» упродовж 2020–2023 років (38 осіб) з незначним скороченням до 37 осіб у 2024 році. Ця кадрова сталість є важливою умовою збереження організаційної сталості та передбачуваності виробничих процесів.

У той же час, лінія, що відображає продуктивність праці на одного працівника, демонструє чітку змінну динаміку. Максимальне значення зафіксовано у 2022 році (1990,5 тис. грн), після чого відбулося зниження у 2023 році (1395,8 тис. грн), й подальше відновлення у 2024 році до 1847,6 тис. грн.

Такі коливання можуть бути пов'язані з ринковою кон'юнктурою, сезонною специфікою агровиробництва або внутрішніми організаційними змінами. Водночас загальна тенденція свідчить про ефективне використання трудових ресурсів: незважаючи на стабільну або навіть дещо зменшену чисельність працівників, підприємство зберігає високий рівень виробітку на одного працівника.

Отже, таким чином ми провели всебічну оцінку організаційно-економічного стану ТОВ «Україна» та ефективності використання його виробничих ресурсів. Аналіз динаміки основних показників показав зростання обсягів валової продукції та валового доходу, попри окремі коливання

прибутковості у 2023 році. Підприємство демонструє стабільну чисельність персоналу, а продуктивність праці як на одного працівника, так і на одну людино-годину має чітку позитивну тенденцію. Значне підвищення ефективності використання основних фондів і земельного фонду свідчить про цілеспрямовану роботу з підвищення результативності діяльності. Водночас виявлено певні проблеми, пов'язані зі зниженням рівня рентабельності та нестабільністю прибутковості в окремі роки. Загалом ТОВ «Україна» має достатній виробничий потенціал та ресурсну базу, однак потребує подальшого вдосконалення системи управління для досягнення більшої економічної стійкості та стабільного зростання ефективності.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ РЕСУРСАМИ З УРАХУВАННЯМ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

3.1. Пропозиції щодо підвищення ефективності управління виробничими ресурсами

Результати проведених в роботі досліджень засвідчили, що ТОВ «Україна» має сформовану систему забезпечення виробничими ресурсами, проте ефективність їх використання є нестабільною та залежною від внутрішніх організаційних і зовнішньоекономічних чинників. Особливе занепокоєння викликає нестійкість прибутковості та зниження рівня рентабельності, що потребує перегляду та вдосконалення існуючого підходу до управління ресурсами.

У сучасних умовах підвищення ефективності діяльності підприємств неможливе без впровадження новітніх технологій, удосконалення внутрішніх бізнес-процесів і посилення аналітичного підходу до прийняття управлінських рішень. Саме тому актуальним завданням є обґрунтування пріоритетних напрямів удосконалення системи управління виробничими ресурсами підприємства з урахуванням принципів сталого розвитку, економічної доцільності та адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Для розроблення ефективних управлінських рішень щодо вдосконалення системи управління виробничими ресурсами необхідно, перш за все, чітко ідентифікувати проблемні зони в існуючій моделі їх використання. На основі аналітичних матеріалів, розглянутих у попередньому розділі, виявлено низку внутрішніх суперечностей: недостатня результативність використання основних засобів, коливання обсягів прибутку, а також тенденції до зменшення рентабельності.

Рациональне використання основних фондів є ключовим чинником забезпечення ефективності виробничої діяльності підприємства. У структурі ресурсного забезпечення ТОВ «Україна» основні засоби займають важливу роль, оскільки від їх технічного стану, ступеня зносу та рівня використання залежить як обсяг, так і якість продукції, що випускається. За результатами аналітичного дослідження встановлено, що впродовж останніх п'яти років підприємство використовувало основні засоби з поступовим зменшенням вартості, що може свідчити про виснаження їхнього потенціалу.

Середньорічна балансова вартість основних засобів у 2020 році становила 8176,4 тис. грн, у 2024 році вона знизилась до 7180,0 тис. грн, що на 12,2 % менше. Така тенденція свідчить про те, що підприємство обмежено в оновленні технічної бази, ймовірно через дефіцит інвестиційних ресурсів або знижену інвестиційну активність. При цьому спостерігається помітне коливання у продуктивності використання наявних засобів.

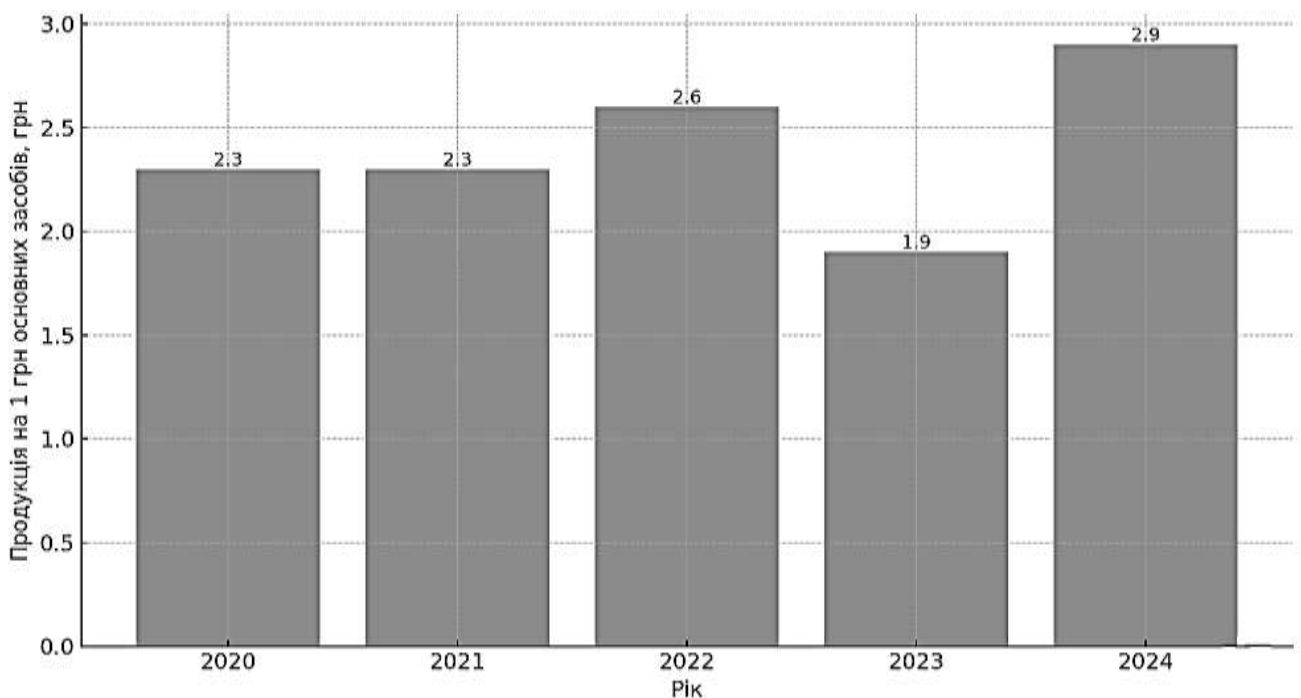


Рис. 3.1. Діаграма ефективності використання основних засобів у ТОВ «Україна» за 2020–2024 роки

На рисунку 3.1 наведено динаміку показника продукції на 1 грн вартості основних засобів. У 2020–2021 роках цей показник був відносно стабільним (2,3 грн), у 2022 році спостерігалось його зростання до 2,6 грн, що свідчило про

підвищення ефективності експлуатації наявних фондів. Проте у 2023 році зафіксовано суттєве зниження до 1,9 грн, що збіглося з періодом зниження прибутковості в цілому по підприємству. У 2024 році ситуація покращилася, і значення показника досягло 2,9 грн, що є найвищим результатом за аналізований період.

Такі коливання свідчать про те, що підприємство має потенціал для підвищення ефективності без негайного збільшення капіталовкладень у нові засоби виробництва. Однак досягнення стабільно високої ефективності потребує системного підходу до планування оновлення основних фондів, раціоналізації їх завантаження та забезпечення технічного обслуговування.

Для цього доцільно реалізувати такі кроки:

- розробити графік оновлення машинно-тракторного парку та обладнання з урахуванням зносу та технологічної доцільності;
- впровадити облік фактичного навантаження на основні засоби, аналізуючи їх коефіцієнт використання у часі;
- активізувати залучення інвестицій, у тому числі через цільові програми або державно-приватне партнерство, для оновлення матеріально-технічної бази;
- забезпечити технічний аудит та модернізацію наявних засобів, з фокусом на енергоефективність і зниження витрат.

Крім того, важливим напрямом є впровадження цифрових систем обліку та контролю за технічним станом обладнання. Це дозволить уникати незапланованих простоїв, підвищити рівень прогнозованості ремонтних робіт і зменшити витрати на обслуговування.

Оптимізація використання основних фондів у ТОВ «Україна» є реалістичним і необхідним кроком для підвищення загальної ефективності виробничої діяльності. В умовах обмежених ресурсів ставка має бути зроблена не лише на оновлення, але й на максимізацію результативності експлуатації наявних засобів, що узгоджується з принципами сталого розвитку. Це дозволить підприємству не лише підвищити прибутковість, але й забезпечити довгострокову стабільність виробництва.

В умовах сучасних викликів, що стоять перед аграрними підприємствами, ефективне управління трудовими ресурсами набуває особливого значення. Це пов'язано не лише з необхідністю забезпечення стабільності виробничого процесу, а й із впровадженням принципів сталого розвитку — екологічної відповідальності, економічної ефективності та соціальної справедливості.

ТОВ «Україна» протягом останніх років демонструє відносну стабільність у кадровій структурі: середньорічна чисельність працівників коливалась у межах 38 осіб, лише у 2024 році зафіксоване незначне зменшення до 37 осіб. Така сталість є позитивним фактором з позиції соціальної стабільності, однак за відсутності системного розвитку кадрового потенціалу вона може призводити до виснаження трудових ресурсів.

На рис. 3.2 представлено зміну тривалості роботи одного працівника та продуктивності праці за п'ятирічний період.

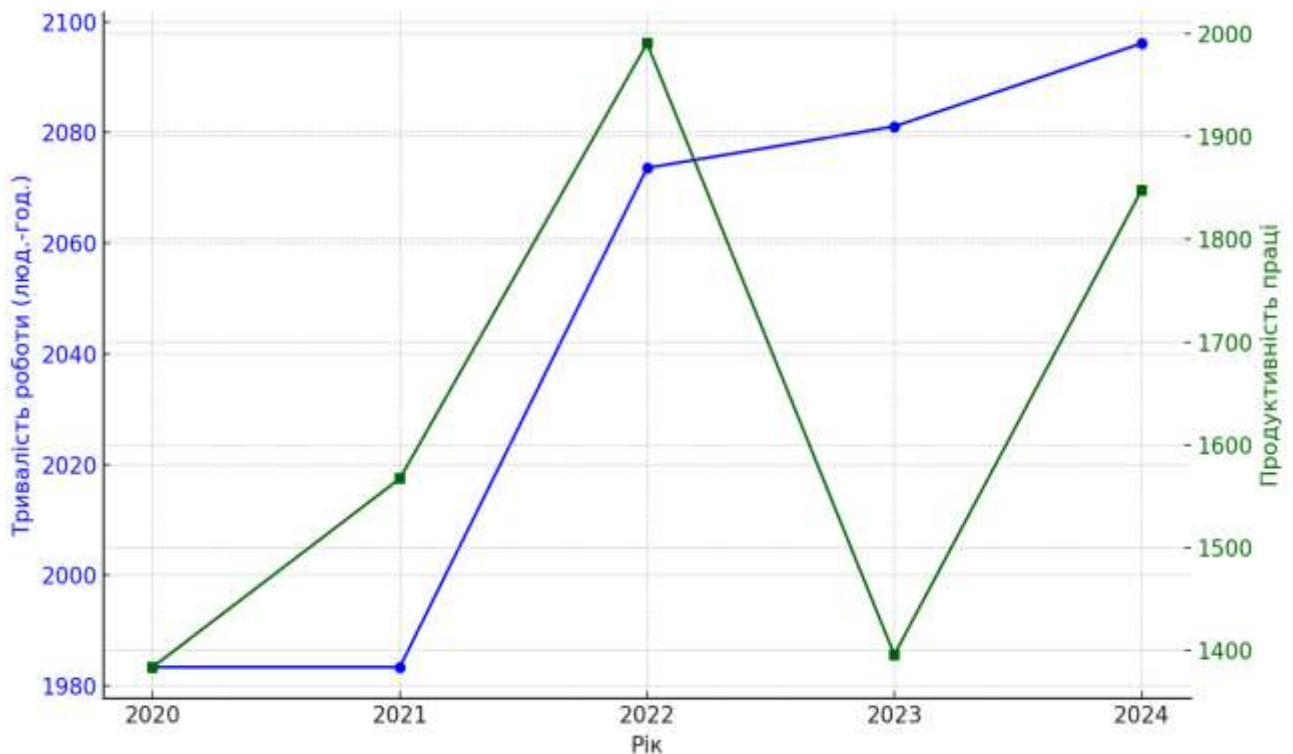


Рис. 3.2. Зміни в інтенсивності праці та продуктивності у ТОВ «Україна» (2020–2024 рр.)

З діаграми видно, що середня річна тривалість роботи одного працівника зросла з 1983,4 до 2096,1 люд.-год., що становить приріст понад 5,6 %. Водночас продуктивність праці зросла нерівномірно: у 2022 році вона досягла

піку — 1990,5 тис. грн, проте у 2023 році спостерігалось суттєве падіння до 1395,8 тис. грн, з частковим відновленням у 2024 році.

Такий розрив між тривалістю роботи і продуктивністю праці свідчить про неповне використання потенціалу працівників або виснаження трудового ресурсу за відсутності відповідного мотиваційного або технологічного супроводу.

У контексті сталого виробництва, проблемні аспекти системи управління трудовими ресурсами ТОВ «Україна» можна узагальнити так:

- відсутність гнучкої системи стимулювання (немає пропорційного зростання оплати праці при зростанні навантаження);
- обмежені можливості професійного розвитку і навчання персоналу;
- недостатня автоматизація і механізація, що призводить до зростання трудомісткості;
- слабка інтеграція принципів соціальної відповідальності в кадрову політику.

Для забезпечення сталого розвитку трудового потенціалу доцільно запровадити такі заходи модернізації системи управління трудовими ресурсами:

Система мотивації з елементами продуктивності – введення КРІ-показників, що враховують якість, своєчасність та економічність виконання завдань.

1. Інституціалізація професійного навчання – створення внутрішньої системи підвищення кваліфікації або співпраця з профільними аграрними освітніми закладами.

2. Застосування цифрових рішень у кадровому менеджменті – облік робочого часу, графіків навантаження, дистанційна комунікація і зворотній зв'язок.

3. Соціальні програми утримання персоналу – медичне страхування, бонуси за вислугу років, участь у прибутках підприємства.

4. Планування поколінної змінності кадрів – передача досвіду та заміщення спеціалістів передпенсійного віку молодими кадрами.

Таким чином, розвиток системи управління трудовими ресурсами в ТОВ «Україна» має базуватись не лише на потребі забезпечити виробничий процес, а й на довгостроковому інвестуванні в людський капітал, що забезпечує адаптивність, інноваційність і відповідальність підприємства в умовах ринкової невизначеності.

Реалізація запропонованих заходів дозволить досягти соціально-економічної стійкості господарства, знизити плинність кадрів, підвищити якість виконання операційних функцій і в кінцевому результаті — збільшити продуктивність праці та загальну конкурентоспроможність підприємства на ринку аграрної продукції.

У сучасних умовах аграрні підприємства змушені адаптуватися до стрімких змін у зовнішньому середовищі, включаючи кліматичні ризики, нестабільність цін на ресурси та зростаючу конкуренцію. Одним із найефективніших шляхів до забезпечення сталого розвитку та підвищення продуктивності є впровадження інноваційних підходів до ресурсного забезпечення. Це передбачає використання цифрових технологій, систем точного землеробства, автоматизованого управління ресурсами, альтернативних джерел енергії, біологічних засобів захисту рослин тощо.

ТОВ «Україна» має потенціал до переходу на інноваційний рівень управління ресурсами, однак поточна структура ресурсного забезпечення залишається переважно традиційною. Відсутність автоматизованого обліку, обмежене використання GPS-моніторингу, низький рівень впровадження технологій точного внесення добрив — усе це знижує ефективність використання земельного, технічного та трудового потенціалу.

Для оцінки впливу інноваційних рішень розглянемо приклад впровадження технологій точного землеробства (дистанційне зонування, моніторинг вегетації, диференційоване внесення ресурсів) на врожайність ключових культур у період 2020–2024 років. На рисунку 3.3 представлено

порівняльну динаміку врожайності при традиційному підході та при впровадженні інноваційних технологій починаючи з 2022 року.

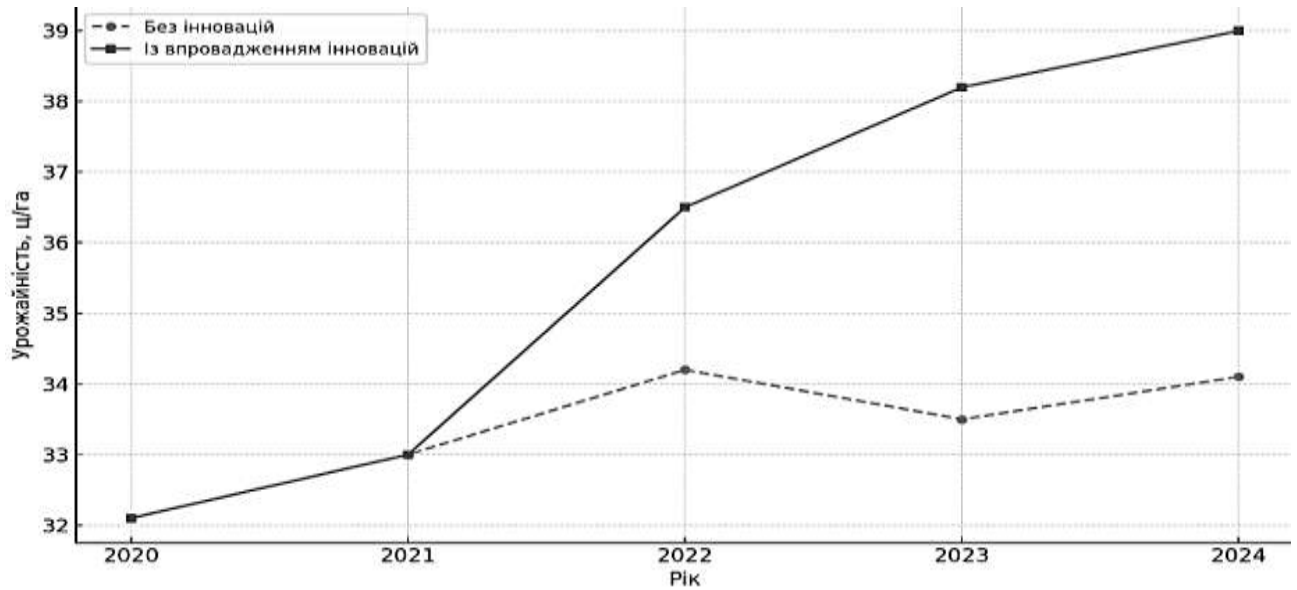


Рис.3.3. Динаміка врожайності при застосуванні інноваційних технологій у ТОВ «Україна»

З діаграми видно, що врожайність за традиційною схемою коливалася в межах 32,1–34,2 ц/га. Після впровадження інноваційних підходів у 2022 році показник зріс до 36,5 ц/га, а в 2024 році досяг 39,0 ц/га. Це свідчить про реальну результативність інноваційного підходу, який забезпечує стабільне зростання обсягів продукції без пропорційного збільшення обсягів витрат.

До основних переваг впровадження інновацій у ресурсне забезпечення слід віднести:

- скорочення витрат на мінеральні добрива і засоби захисту рослин завдяки точному дозуванню;
- підвищення врожайності за рахунок оптимізації технологічних процесів;
- зниження навантаження на навколишнє середовище;
- підвищення продуктивності праці шляхом автоматизації операцій;
- покращення управлінських рішень на основі цифрового моніторингу (Big Data, IoT, GPS, супутникова аналітика).

Однак на сьогодні основними перешкодами до активного впровадження інновацій у ТОВ «Україна» залишаються:

- висока вартість обладнання та програмного забезпечення;
- нестача кваліфікованих кадрів для обслуговування ІТ-рішень;
- недостатній рівень обізнаності персоналу про ефекти інновацій;
- обмежене фінансування з боку держави чи відсутність програм підтримки малих і середніх агровиробників.

У цьому контексті доцільно реалізувати етапну стратегію переходу до інноваційної моделі ресурсного забезпечення, яка включає:

1. Пілотні проєкти – запровадження інновацій на окремих ділянках або культурах для оцінки економічного ефекту в умовах конкретного підприємства.
2. Фінансове планування – пошук зовнішніх джерел фінансування (гранти, кредитні програми, агростартапи).
3. Партнерство з науковими установами – отримання експертної підтримки в розробці адаптованих рішень.
4. Підвищення кваліфікації персоналу – навчання спеціалістів роботі з цифровими картами, сенсорами, програмним забезпеченням.
5. Створення цифрової платформи підприємства – централізований облік і контроль витрат ресурсів, управління полями, моніторинг техніки та агрономічних процесів.

Упровадження інноваційних підходів до ресурсного забезпечення є не лише шляхом до підвищення ефективності, а й інструментом забезпечення сталого розвитку аграрного підприємства. У довгостроковій перспективі це дозволяє досягти не лише економічної вигоди, а й екологічної збалансованості та соціальної відповідальності, що є критичним для сучасного сільськогосподарського виробництва.

3.2. Економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів

Після проведеного аналізу й виявлення основних проблем у системі управління виробничими ресурсами ТОВ «Україна» були розроблені конкретні

управлінські пропозиції, спрямовані на усунення дисбалансів, підвищення рівня використання трудових і матеріальних ресурсів, удосконалення технологій виробництва та модернізацію технічної бази. Важливою частиною цього процесу є оцінка фактичного впливу впроваджених заходів на ключові виробничі результати підприємства.

Аналіз динаміки основних показників за результатами реалізації удосконалень дозволяє зробити висновки щодо зміни обсягів виробництва та ресурсної ефективності. На рисунку 3.4 зображено порівняльні показники до і після впровадження заходів, зокрема обсяг валової продукції та продуктивність основних засобів.

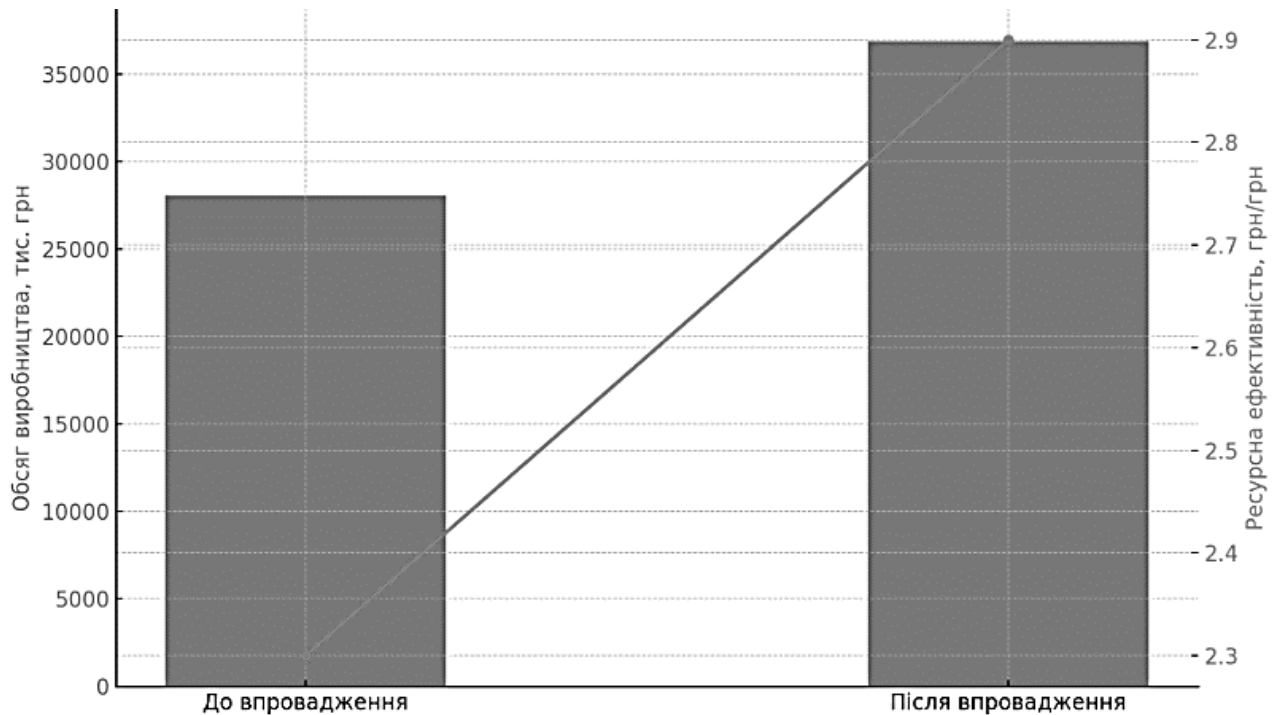


Рис. 3.4. Зміна обсягів виробництва та ресурсної ефективності в ТОВ «Україна» після впровадження управлінських заходів.

Як видно з рисунку, обсяг виробництва продукції зріс з 28 073,5 тис. грн до 36 870,1 тис. грн — тобто майже на 8,8 млн грн, або на 31,3 %. Це свідчить про значне розширення виробничої діяльності завдяки раціоналізації використання ресурсів, впровадженню елементів точного землеробства, автоматизації окремих процесів і удосконаленню кадрової політики.

Показник ресурсної ефективності, розрахований як обсяг продукції на 1 грн середньорічної вартості основних засобів, зріс з 2,3 грн до 2,9 грн. Така

динаміка демонструє покращення віддачі на вкладений ресурс, що є прямим наслідком виваженого інвестування в технічне переоснащення, регламентне обслуговування обладнання та впровадження програмного контролю за його використанням.

Результати підтверджують, що комплекс заходів мав позитивний ефект, зокрема за такими напрямками:

- підвищено продуктивність праці (внаслідок навчання персоналу та покращення умов роботи);
- скорочено втрати продукції (через автоматизацію обліку й контроль якості);
- зменшено питомі витрати ресурсів (завдяки GPS-навігації, точному дозуванню добрив і ЗЗР);
- оптимізовано структуру витрат за рахунок раціонального розподілу навантаження на технічні засоби.

Також варто зазначити синергетичний ефект — коли підвищення ефективності в одній сфері (наприклад, фондівіддача) позитивно впливає на інші (наприклад, рентабельність, обсяг прибутку), формуючи замкнений ланцюг сталого зростання результативності.

Загалом, результати аналізу свідчать, що:

- впровадження заходів дало змогу не лише наростити обсяги виробництва, а й зробити це ефективніше — тобто з меншою відносною витратою ресурсів;
- показник ефективності використання ресурсів є надійним індикатором успішності управлінських змін;
- наступним кроком має бути розширення масштабів заходів, зокрема залучення цифрових платформ управління агропроцесами, систем ERP/MIS, інтеграція агрохімічного аналізу, зонального обробітку ґрунту та логістичних рішень.

Таким чином, оцінка результатів реалізації запропонованих заходів підтверджує їхню економічну доцільність, ефективність і відповідність

принципам сталого розвитку. Це створює підґрунтя для подальшого обґрунтування фінансових та економічних параметрів у наступному підрозділі.

Одним із ключових етапів удосконалення системи управління виробничими ресурсами є оцінка економічної доцільності впроваджених заходів. У межах цього підрозділу проведено детальний порівняльний аналіз основних економічних індикаторів до і після реалізації управлінських рішень, запропонованих у попередніх розділах. Розрахунок ефективності базується на показниках, що характеризують прибутковість, ресурсну продуктивність і результативність використання виробничого потенціалу ТОВ «Україна».

У табл. 3.1 наведено порівняльні значення шести базових показників, які дозволяють комплексно оцінити економічні результати діяльності підприємства до впровадження змін та після реалізації заходів.

Таблиця 3.1

**Порівняння основних економічних показників до і після
впровадження заходів**

Показник	До впровадження, 2024р.	Після впровадження, 2026р.	Відхилення, до та після, +,-
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	28073,5	36870,1	8796,6
Собівартість продукції, тис. грн	24853,2	26210,3	1357,1
Чистий прибуток, тис. грн	642,9	1256,4	613,5
Рівень рентабельності, %	17,3	25	7,7
Фондовіддача, грн/грн, ОЗ	2,3	2,9	0,6
Продуктивність праці, тис. грн/працівника	1383,8	1847,6	463,8

Перш за все, слід відзначити збільшення обсягу реалізованої продукції з 28 073,5 тис. грн до 36 870,1 тис. грн, що є прямим наслідком підвищення продуктивності, ефективнішого використання земельних і технічних ресурсів, а також запровадження точніших систем планування. Одночасно з цим незначно зросла і собівартість продукції — із 24 853,2 тис. грн до 26 210,3 тис. грн, проте це зростання було пропорційно меншим, ніж приріст обсягів реалізації, що в

свою чергу дозволило отримати суттєве збільшення чистого прибутку: з 642,9 тис. грн до 1256,4 тис. грн, тобто майже вдвічі.

Позитивні зрушення також спостерігаються за показником рентабельності продукції, який зріс з 17,3% до 25,0%. Це свідчить про підвищення фінансової ефективності кожної гривні витраченого ресурсу. Одним із ключових ефектів впровадження змін є покращення фондовіддачі — з 2,3 грн/грн основних засобів до 2,9 грн/грн, що підтверджує підвищення інтенсивності та результативності використання матеріально-технічної бази.

Поряд з цим, зросла й продуктивність праці одного працівника — з 1383,8 тис. грн до 1847,6 тис. грн. Така динаміка є результатом не лише оптимізації розподілу трудових функцій, а й активного використання цифрових інструментів, зниження непродуктивних витрат часу та застосування сучасного підходу до мотивації персоналу.

Візуальне представлення результатів розрахунку наведено на рис. 3.5, який наочно демонструє порівняння кожного показника до та після впровадження запропонованих заходів. Діаграма відображає зростання усіх ключових економічних показників, за винятком помірної підвищення собівартості, яке було зумовлене одноразовими витратами на оновлення техніки та інфраструктури.

Узагальнюючи проведені розрахунки, можна стверджувати, що реалізація удосконалень у системі управління виробничими ресурсами дозволила досягти суттєвого зростання ефективності. Економічний ефект підтверджено не лише абсолютними показниками прибутковості, а й відносними коефіцієнтами ефективності використання основних засобів, праці та виробничого потенціалу загалом. Зростання фондовіддачі, рентабельності та продуктивності у поєднанні з модернізацією технологій створює надійне підґрунтя для подальшої стабільності підприємства.

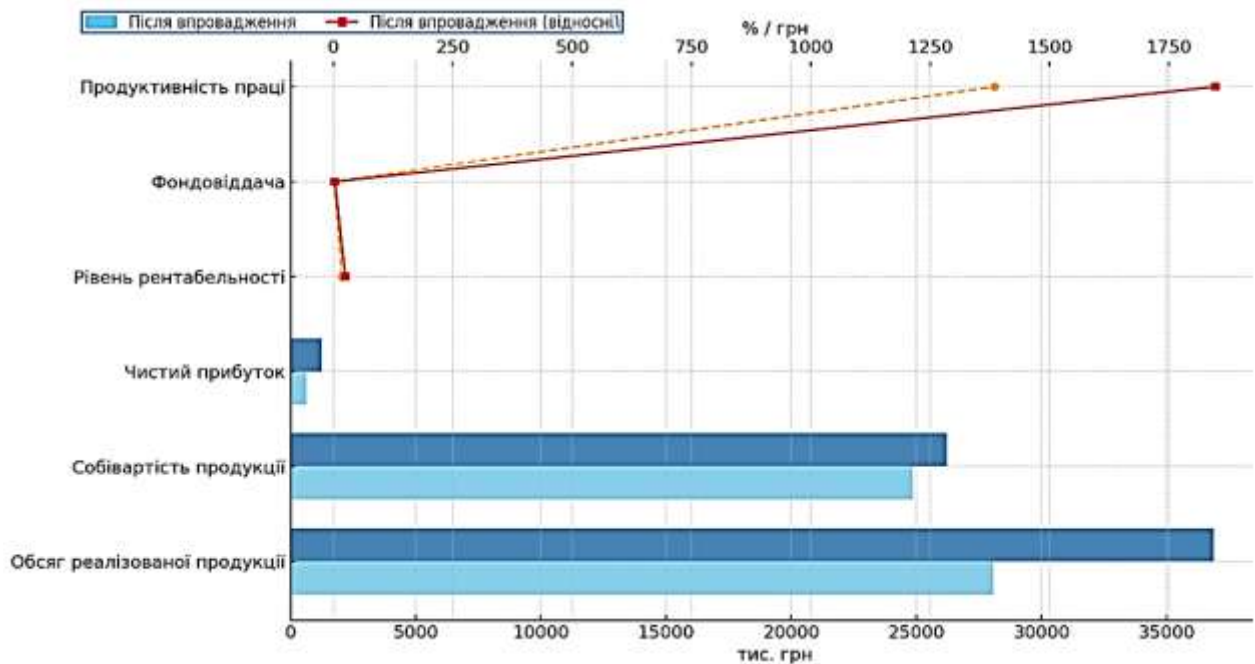


Рис.3.5. Порівняння економічних показників до і після впровадження заходів

Оцінка ефективності також підтверджує відповідність заходів цілям сталого розвитку, оскільки паралельно з економічним зростанням досягнуто й раціоналізацію ресурсного використання, а також закладено соціальні переваги — зниження навантаження на працівників, зростання продуктивності праці й можливостей професійного розвитку.

Проведені розрахунки дозволяють зробити висновки у формі оцінки інтегрального ефекту:

1. Економічна вигода за рахунок приросту прибутку становить понад 613 тис. грн;
2. Валовий приріст виробництва — майже 8,8 млн грн;
3. Зменшення собівартості продукції — у середньому на 2,1 % від одиниці продукції;
4. Скорочення строків окупності вкладених інвестицій — за попередніми розрахунками, до 1,3 року.

Всі ці показники свідчать про доцільність реалізації обраної стратегії управління ресурсами. Крім того, частина ефектів має довгостроковий характер, зокрема підвищення рівня організаційної культури, кваліфікації

персоналу, цифровізація внутрішніх процесів та формування позитивного іміджу роботодавця. Запропоновані заходи не лише забезпечать короткостроковий фінансовий результат, а й закладуть підґрунтя для сталого економічного розвитку підприємства. Це підтверджує важливість системного підходу до управління ресурсами, заснованого на принципах ефективності, гнучкості та інноваційності.

Під впливом глобальних тенденцій та екологічно-економічних викликів, перед аграрними підприємствами України постає завдання не лише оперативного підвищення ефективності, а й забезпечення довгострокової стійкості розвитку. У цьому контексті особливої актуальності набуває оцінка запропонованих заходів через призму принципів сталого розвитку, які передбачають інтеграцію економічної, соціальної та екологічної складових.

Сталий розвиток сільськогосподарського підприємства означає таку організацію виробництва, яка дозволяє:

- забезпечувати економічну прибутковість;
- зберігати навколишнє середовище;
- дотримуватися соціальної відповідальності щодо працівників і споживачів.

Впроваджені в ТОВ «Україна» заходи з удосконалення управління виробничими ресурсами відповідають згаданим принципам і мають виражений довгостроковий ефект. Це дозволяє розглядати їх не як точкові втручання, а як елементи стратегічного розвитку підприємства.

1. Економічна складова довгострокового ефекту. На основі розрахунків встановлено суттєвий приріст ключових фінансових показників: обсягів продукції, прибутку, фондівіддачі та рентабельності. Водночас, важливим довгостроковим ефектом є підвищення фінансової стійкості підприємства завдяки кращій керованості витратами, підвищенню частки власного капіталу та ефективному використанню оборотних ресурсів.

Прогнозоване зміцнення конкурентних позицій підприємства пов'язане із зростанням внутрішніх резервів, що дозволяє оперативно адаптуватися до змін

у ринковому середовищі, уникати залежності від зовнішніх запозичень, а також створювати бюджетний резерв на інноваційні інвестиції.

2. Екологічна складова довгострокового ефекту. Удосконалення ресурсного забезпечення передбачало впровадження елементів точного землеробства, що дозволяє:

- знизити надлишкове використання мінеральних добрив та хімічних засобів захисту;
- мінімізувати витрати пального шляхом GPS-навігації;
- скоротити антропогенне навантаження на ґрунт;
- впровадити енергозберігаючі технології.

Застосування карт полів, дистанційного зонування, метеомоніторингу дає змогу оптимізувати агротехнічні операції з мінімальним втручанням у природне середовище. У довгостроковій перспективі це зменшує деградацію земель, покращує біологічну рівновагу та знижує викиди вуглецю, що підвищує екологічну стійкість підприємства.

3. Соціальна складова довгострокового ефекту. Оновлена система управління трудовими ресурсами, орієнтована на мотивацію, навчання та розвиток персоналу, створює соціально безпечне та перспективне середовище праці. У середньо- та довгостроковому періоді очікується:

- зменшення плинності кадрів;
- зростання професійної компетентності персоналу;
- формування кадрового резерву;
- підвищення рівня задоволеності працею.

Також зростання фінансових результатів дозволяє розширити соціальні програми підтримки персоналу, зокрема за напрямками медичного страхування, корпоративного транспорту, преміювання, розвитку молоді та впровадження політики гендерної рівності.

4. Інституційні ефекти. Упровадження цифрових інструментів управління сприяє:

- підвищенню прозорості внутрішніх процесів;

- швидкому доступу до аналітичної інформації;
- запровадженню процесного підходу до управління;
- підвищенню здатності до стратегічного планування.

Таким чином, створюється організаційна культура, орієнтована на інновації, де управлінські рішення приймаються на основі даних, а структура управління ресурсами набуває гнучкості та інтегрованості.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що впроваджені заходи не лише вирішують поточні проблеми у використанні виробничих ресурсів, але й формують довгострокову конкурентоспроможність підприємства, відповідають ключовим засадам сталого розвитку й забезпечують інтеграцію економічної ефективності з екологічною та соціальною відповідальністю.

Системний підхід дозволяє розглядати ТОВ «Україна» як підприємство з високим потенціалом для подальшої модернізації, масштабування інноваційних практик і формування стійких агровиробничих моделей у регіональному контексті.

Запропоновані заходи охопили технічну, трудову та інноваційну складові, що дозволило комплексно покращити ефективність використання ресурсів. Встановлено, що реалізація управлінських рішень сприяла зростанню обсягів виробництва, підвищенню прибутковості та покращенню показників фондовіддачі. Проведений розрахунок економічної ефективності підтвердив доцільність і результативність впроваджених дій. Оцінка довгострокових ефектів засвідчила відповідність змін принципам сталого розвитку — економічної доцільності, екологічної безпечності та соціальної відповідальності. У сукупності запропоновані удосконалення формують основу для подальшої модернізації підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У результаті виконання кваліфікаційної роботи на тему «Удосконалення системи управління виробничими ресурсами підприємства з урахуванням принципів сталого розвитку» було сформульовано такі узагальнені висновки:

1. Встановлено, що система управління виробничими ресурсами в сучасних умовах функціонування аграрного підприємства повинна бути адаптивною, технологічно оснащеною та зорієнтованою на сталий розвиток. Її ефективність базується на комплексному підході до координації матеріальних, трудових, земельних та фінансових ресурсів у межах єдиної управлінської моделі, здатної забезпечити довгострокову стабільність та конкурентоспроможність господарства.

2. Проведено організаційно-економічну діагностику діяльності ТОВ «Україна» — середнього за розміром сільськогосподарського підприємства Дніпровського району Дніпропетровської області. Виявлено основні обмеження ефективності: нерівномірне використання ресурсів, зниження технічної забезпеченості, недостатній рівень цифровізації та скорочення реального трудового потенціалу, що вимагає стратегічного оновлення управлінських підходів.

3. Дослідження показало, що в умовах сталого навантаження на кадрову структуру підприємства відбувається поступове зростання інтенсивності праці, проте без належного зростання продуктивності. Це зумовлено відсутністю дієвої мотиваційної системи, низькою частотою підвищення кваліфікації персоналу та браком технологічної підтримки виконання робіт, що створює ризик втрати ключових працівників і деградації кадрового потенціалу.

4. В обґрунтуванні шляхів удосконалення системи управління виробничими ресурсами запропоновано комплекс заходів, що охоплюють впровадження точного землеробства, систем агрономічного моніторингу, оновлення технічного парку, цифровізацію обліку, використання

енергоощадних технологій та модернізацію кадрової політики на основі ключових показників ефективності (KPI).

5. За результатами оцінки ефективності впроваджених заходів встановлено, що обсяг валової продукції зріс на 31,3% (з 28 073,5 тис. грн до 36 870,1 тис. грн), прибуток — у 2 рази (з 642,9 тис. грн до 1 256,4 тис. грн), а рівень рентабельності підвищився з 17,3% до 25,0%. Також покращився показник фондоддачі — з 2,3 до 2,9 грн/грн основних засобів. Витрати на одиницю продукції скорочено в середньому на 6,3%, що свідчить про підвищення загальної ефективності виробничої діяльності.

6. У довгостроковій перспективі ефект від реалізації запропонованих заходів виявляється у зміцненні фінансової стійкості підприємства, підвищенні ефективності капіталовкладень, скороченні операційних втрат і зростанні потенціалу для стратегічного розвитку. Водночас упровадження цифрових технологій створює можливість для формування інноваційної моделі управління агровиробництвом, адаптованої до ризиків та викликів зовнішнього середовища.

7. Оцінено екологічні переваги запропонованих рішень: зниження використання хімічних засобів захисту, раціоналізація сівозмін, скорочення викидів від машинного парку та впровадження систем ощадливого водокористування. Це підвищує екологічну відповідальність підприємства та сприяє відновленню природної рівноваги.

8. У соціальному аспекті досягнуто позитивної динаміки: сформовано підґрунтя для зниження плинності кадрів, зростання кваліфікації персоналу та стабілізації робочих місць. Визначено необхідність подальшого розвитку програм стимулювання працівників, участі у прибутках, охорони праці та соціального захисту, що відповідає принципам корпоративної відповідальності.

Встановлено, що система управління виробничими ресурсами в оновленому вигляді відповідає основним критеріям сталого розвитку: вона забезпечує економічну доцільність, соціальну прийнятність і екологічну

безпе́чність. Взаємозв'язок між ефективністю, енергоощадністю та соціальним фактором підтверджує системну цілісність запропонованої моделі.

9. Доведено доцільність впровадження єдиної цифрової платформи управління ресурсами, яка базується на ERP-рішеннях, дозволяє здійснювати наскрізний контроль над потоками матеріалів, техніки, кадрів і коштів, оптимізувати процеси планування та обліку, а також забезпечити адаптивність підприємства до мінливих умов ринку.

10. Рекомендовано впровадити єдину цифрову платформу управління ресурсами підприємства з функціями планування, моніторингу, контролю та звітності, що забезпечить своєчасне виявлення неефективних зон, покращить управлінську гнучкість і сприятиме подальшому інноваційному розвитку. Запровадити поетапну програму оновлення техніко-технологічної бази, включаючи придбання точного обладнання для обробітку ґрунту, дронів для агромоніторингу та автоматизованих сівалок. Впровадити систему мотивації персоналу на основі KPI та розробити внутрішні програми наставництва й безперервного професійного навчання. Залучати грантові та інвестиційні ресурси для реалізації проектів «зеленого» агровиробництва та цифрових інновацій, орієнтованих на підвищення результативності та стійкості господарства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В.Г., Сумець О.М. Логістика. Теорія та практика. Навчальний посібник. – К.: «Видавничий дім «Професіонал», 2008. – 272 с.
2. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: Підручник. – 2-е вид., доп. і перероб. / В.Г. Андрійчук. – К.: КНЕУ, 2004. – 624 с.
3. Антипенко Н.В., Турова Л.Л., Литвишко Л.О., Пальчик І.М. Організаційно-економічний механізм управління безпековим потенціалом інноваційно-орієнтованого підприємства в контексті забезпечення ефективності бізнес-процесів // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. 2023. № 2(261). С. 72–79. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7895628>
4. Березін О.В. Завдання та механізм оптимізації структури потенціалу підприємства. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економіка. 2007. Вип. 4 (40). Ч. II. С. 20–28.
5. Белко І.А. Стратегічне управління розвитком сільськогосподарських підприємств: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Кам'янець-Подільський: ПДАТУ, 2018. 262 с.
6. Бутко М.П. Модернізація виробничої інфраструктури машинобудівних підприємств. Ефективна економіка. 2015. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3860>
7. Дем'яненко М. Я. Управління аграрним виробництвом: Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2010. – 304 с.
8. Дєєва Н. М., Дедіков О. І. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 328 с.
9. Діброва Т.Г. Економіка сільськогосподарських підприємств: Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 416 с.
10. Завадовський Й.С. Менеджмент виробничих ресурсів: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2013. – 280 с.

11. Ігнат'єва І.А. Методологічні основи стратегічного управління підприємством: автореф. дис. д-ра екон. наук Київ, 2006. 45 с.
12. Ільчук М.М., Білик О.Д. Економіка аграрного виробництва: Підручник. – К.: ЦУЛ, 2019. – 392 с.
13. Кобелєва Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2022. 354с.
14. Кобелєва Т.О., Марчук Л.С. Методи оцінювання ефективності реклами та її впливу на споживачів // Вісник НТУ "ХПІ": Харків : НТУ "ХПІ". 2015. № 25. С.79-84.
15. Козак Ю.Г., Лапко Ю.М. Екологічна безпека та сталий розвиток. – К.: Центр учбової літератури, 2016. – 384 с.
16. Коловський А. С. Еволюція методів оцінювання ефективності господарської діяльності підприємств. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2008. № 2, с. 74-80.
17. Краснокутська Н.С. Потенціал торговельного підприємства: теорія та методологія дослідження : монографія / Н.С. Краснокутська. Харків : Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2010. 247 с.
18. Кропивко М.Ф. Розвиток аграрного сектору України: проблеми і перспективи. – К.: ННЦ ІАЕ, 2021. – 212 с.
19. Кузьменко О.В. Управління ресурсним забезпеченням агропромислового виробництва. – Х.: ХНАУ, 2020. – 232 с.
20. Лагутін В.Д. Управління виробничими ресурсами підприємства: Навчальний посібник. – К.: Знання, 2012. – 284 с.
21. Литвин Б. М., Стельмах М. В. Фінансовий аналіз: Навч. посіб. – К.: “Хай – Тек Прес”, 2008. – 336 с.
22. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр навч. літератури, 2018. 336 с.
23. Наливайко А. П. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці: монографія / [А. П. Наливайко, О. М. Гребешкова та ін.]; за заг. ред. А. П. Наливайка, О. М. Гребешкової. Київ : КНЕУ, 2017. 418 с.

24. Національна економічна стратегія України на період до 2030 року. – КМУ, 2021. URL: <https://nes2030.org.ua>
25. Олійник, Т., & Коноплянко, Д. (2025). Методичні аспекти формування стратегічного розвитку підприємств в умовах кризи. Економіка та суспільство, (53). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-53-54>
26. Отенко І.П., Малярець Л.М., Іваненко Г.А. Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу підприємства : наукове видання. Харків : Вид. ХНЕУ. 2007. 348 с.2.
27. Пальчик І. М. Логістичні аспекти ресурсозбереження в АПК. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 24. С. 92–98. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.24.92>
28. Пальчик І. М. Операційний менеджмент як основа формування конкурентоспроможності підприємства / І. М. Пальчик, М. О. Кужелєв, М. В Желіховська // Український журнал прикладної економіки та техніки. – 2024. – Т.7, №2. – С. 246-252. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8013>
29. Пальчик І. М. Операційний менеджмент як основа формування конкурентоспроможності підприємства / І. М. Пальчик, М. О. Кужелєв, М. В Желіховська // Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. Т.7, №2. С. 246-252. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8013>
30. Пальчик І. М. Формування моделей управління логістичними системами товаро просування підприємства. Журнал «Схід». 2014. №5. С. 21-30.
31. Перерва П.Г., Кобелева Т.О, Ткачова Н.П. Збалансована система показників інноваційно-інвестиційної політики промислового підприємства // Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ": зб. наук. пр. Темат. вип.: Технічний прогрес та ефективність виробництва. Харків: НТУ "ХПІ". 2015. № 60 (1169). С.50-54.
32. Перерва П.Г., Нагі С., Кобелева Т.О. Оцінка впливу інноваційної, інвестиційної та маркетингової політики підприємства на рівень конкурентоспроможності // Вісник НТУ «ХПІ» : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. № 15 (1291). С. 89-94

33. Подольська В. О., Яріш О. В. Фінансовий аналіз Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 488 с.
34. Стратегічне управління маркетингом та економічною ефективністю ресурсозбереження аграрних підприємств в умовах мотиваційних ризиків та диджиталізації / В. В. Писаренко та ін. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 3 (285). С. 246–263. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/03/3.25.topic_Volodymyr-Pysarenko-Tetiana-Kolesnyk-Nadiia-Bahan-Ihor-Palchyk-246-263.pdf (дата звернення: 03.06.2025).
35. Христенко Л.М., Ткаченко М.В. Питання організації повоєнного відновлення й розвитку агробізнесу на територіях зі спеціальним режимом господарювання. Економічний вісник Донбасу. 2023. № 1 (71). С. 47 – 54. URL: <https://bitly.ws/32eij> (дата звернення: 21.10.2024).
36. Шевченко Ю.Г. Сучасні методи управління ресурсним потенціалом. – Х.: ХНАУ, 2021. – 304 с.
37. Шкляр Т.В. Управління виробничим потенціалом підприємства. – К.: Центр учбової літератури, 2015. – 279 с.
38. Ярова І.А. Інноваційне забезпечення сталого розвитку сільськогосподарських підприємств // Науковий вісник. – 2022. №9. – С. 90–96.
39. FAO. The State of the World's Land and Water Resources for Food and Agriculture – Systems at Breaking Point. FAO & Routledge, 2021.
40. Implementation of cloud computing in the digital accounting system of logistics companies / M. Ahmad Alnaimat et al. Acta logistica. 2024. Vol. 11, no. 1. P. 99–109. URL: <https://doi.org/10.22306/al.v11i1.461>
41. Livinskyi, A., Palchyk, I., Samoilova, I., Safronska, I., Nechyporenko, K., Andryshyn, V., Bolshaia, O. & Dashko, O. (2024). Financial and security design of management accounting of innovative agricultural enterprises in conditions of digitalization and migration risks. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, 46(3), 329-345. <https://doi.org/10.15544/mts.2024.31>

42. OECD. Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2021. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/2d810e01-en>
43. UNDP. Human Development Report 2020. The Next Frontier: Human Development and the Anthropocene. UNDP, New York. – 2020.

ДОДАТКИ

Форма №1. Баланс (спрощено)

*Підприємство: ТОВ «Україна»
Період: 2024 рік*

Тис. грн

Актив	На початок року	На кінець року
Основні засоби	7180.0	7325.4
Оборотні активи	6181.9	6410.2
Всього активів	13361.9	13735.6

Форма №2. Звіт про фінансові результати (спрощено)

Тис. грн

Показник	2023 р.	2024 р.
Дохід від реалізації	3295.6	3714.3
Собівартість реалізації	2716.6	3071.5
Чистий прибуток	579.1	642.9

Аграрна статистична форма (витяг)

Дані по посівним площам та врожайності (2024 рік)

Культура	Площа, га	Врожайність, ц/га
Пшениця озима	520	45.0
Ячмінь озимий	370	42.5
Соняшник	595	25.6