

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.

_____Олександр ВЕЛИЧКО

«_____» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РЕСУРСНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

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

Здобувач

Ніна БОЛБАС

**Науковий керівник,
к.ю.н., доцент**

Олена ТРОПІНА

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: менеджменту і маркетингу

Кафедра: менеджменту і права

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 Менеджмент

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

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

ЗАВДАННЯ на підготовку кваліфікаційної роботи

Болбас Ніні Іванівні

1. Тема роботи: «Удосконалення системи ресурсного менеджменту аграрного підприємства»

керівник роботи: Тропіна Олена Миколаївна, к.ю.н, доцент,

затверджені наказом закладу вищої освіти від «_____» _____ 2025 р. № _____.

2. Строк подання здобувачем роботи: 05 червня 2025 року.

3. Вихідні дані до роботи: дані відкритих джерел по ТОВ «Агрофірма «Обрій», матеріали щодо статистичної та фінансово-економічної звітності підприємства, внутрішні організаційно-правові документи, положення та посадові інструкції, матеріали за результатами опитування і анкетування працівників ТОВ «Агрофірма «Обрій», статистичні дані по основних ринках продукції підприємства, навчально-методичні та дослідницькі праці і т. ін.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити): 1) проаналізувати теоретичні основи ресурсного менеджменту в аграрному секторі; 2) оцінити наявну систему управління ресурсами в ТОВ «Агрофірма «Обрій»; 3) виявити проблеми та обмеження у використанні ресурсів підприємства ТОВ «Агро-фірма «Обрій»; 4) провести аналіз ефективності використання основних видів ресурсів (земельних, матеріальних, трудових, фінансових); 5) обґрунтувати напрями та заходи з удосконалення системи ресурсного менеджменту; 6) розробити пропозиції щодо впровадження інструментів ресурсної оптимізації в умовах обмежених можливостей.

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

1. Оптимальна структура посівних площ ТОВ «Агрофірма «Обрій» на 2026 р.

2. Основні ресурси як об'єкти управління у ТОВ «Агрофірма «Обрій».

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Обрання та затвердження теми роботи, вибір об'єкта дослідження.	Вересень, 2024 р.	
2	Формування та затвердження плану, а також завдання на кваліфікаційну роботу.	Вересень, 2024 р.	
3	Пошук та опрацювання джерел інформації стосовно теоретико-методичних основ менеджменту. Підготовка теоретичного розділу № 1.	Вересень-листопад, 2024 р.	
4	Аналіз організаційної, економічної і управлінської діяльності підприємства. Підготовка дослідницько-аналітичного розділу № 2.	Грудень 2024 р.-лютий, 2025 р.	
5	Обґрунтування напрямів удосконалення системи менеджменту на підприємстві. Підготовка проєктно-рекомендаційного розділу № 3.	Березень-квітень, 2025 р.	
6	Написання висновків і пропозицій.	Травень, 2025 р.	
7	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи. Підготовка супровідних документів.	Травень, 2025 р.	
8	Формування доповіді та презентаційних матеріалів до захисту роботи.	Травень, 2025 р.	
9	Перевірка текстових збігів для виявлення рівня оригінальності роботи, а також відсутності/наявності академічного плагіату, фабрикавання і фальсифікування.	Червень, 2025 р.	
10	Представлення роботи на засідання кафедри.	Червень, 2025 р.	
11	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією.	Червень, 2025 р.	

Здобувач

Ніна БОЛБАС

Керівник роботи

Олена ТРОПІНА

ЗМІСТ

ВСТУП

5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕСУРСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

8

1.1. Сутність, класифікація та особливості ресурсів підприємства

8

1.2. Ресурси як об'єкт управління на сучасному підприємстві

13

1.3. Особливості менеджменту ресурсів в аграрному виробництві

17

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ

РЕСУРСАМИ У ТОВ «АГРОФІРМА «ОБРІЙ»

20

2.1. Ресурсний потенціал агрофірми та рівень його використання

20

2.2. Організація системи ресурсного менеджменту в агрофірмі

32

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ РЕСУРСНОГО

МЕНЕДЖМЕНТУ У ТОВ «АГРОФІРМА «ОБРІЙ»

38

3.1. Розробка стратегії управління земельними ресурсами у господарстві

38

3.2. Удосконалення управління матеріальними та технічними ресурсами

ТОВ	«Агрофірма	«Обрій»
45		
3.3. Поліпшення системи управління трудовими та фінансовими ресурсами		
аграрного		підприємства
51		
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ		55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		60
ДОДАТКИ		
64		

ВСТУП

В умовах тривалого воєнного стану в Україні аграрні підприємства стикаються з низкою серйозних викликів: дефіцитом матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, порушенням логістичних ланцюгів, зростанням витрат на енергоносії та нестабільністю ринку збуту. Для забезпечення стабільної діяльності та підвищення ефективності виробництва рослинницької продукції виникає нагальна потреба у вдосконаленні системи ресурсного менеджменту, яка дозволяє більш раціонально розподіляти й використовувати наявні ресурси в умовах обмежень і ризиків.

Водночас, через мобілізацію значної частини працездатного населення та скорочення доступу до зовнішнього фінансування, аграрні підприємства змушені переглядати підходи до формування виробничих програм, оптимізації витрат і використання ресурсів. У таких умовах особливої актуальності набуває впровадження гнучких механізмів управління ресурсами, орієнтованих на підвищення стійкості господарства та досягнення стратегічних цілей за рахунок внутрішніх резервів.

Крім того, сучасні виклики вимагають посилення адаптивного потенціалу агропідприємств до зовнішніх загроз і кризових ситуацій. Ефективна система ресурсного менеджменту повинна враховувати не лише поточну ресурсну забезпеченість, а й перспективи розвитку, потенціал технічного переоснащення, можливості інтеграції інновацій та залучення альтернативних джерел фінансування. Саме це визначає необхідність наукового обґрунтування напрямів удосконалення ресурсного менеджменту в аграрному секторі України [5, 18].

ТОВ «Агрофірма «Обрій», як представник вітчизняного аграрного сектору, що спеціалізується на вирощуванні продукції рослинництва, потребує адаптивного підходу до управління ресурсами, орієнтованого на підвищення стійкості господарської діяльності, ефективності використання земельних, матеріально-технічних, трудових та фінансових ресурсів. Саме тому дослідження з удосконалення ресурсного менеджменту є вкрай актуальним і має важливе значення як у науковому, так і у практичному вимірі.

Метою роботи є розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи ресурсного менеджменту в ТОВ «Агрофірма «Обрій» для забезпечення ефективного використання наявних ресурсів, підвищення продуктивності виробництва та стійкості підприємства в умовах воєнного стану.

Завдання кваліфікаційної роботи:

- проаналізувати теоретичні основи ресурсного менеджменту в аграрному секторі;
- оцінити наявну систему управління ресурсами в ТОВ «Агрофірма «Обрій»;
- виявити проблеми та обмеження у використанні ресурсів підприємства ТОВ «Агрофірма «Обрій»;
- провести аналіз ефективності використання основних видів ресурсів (земельних, матеріальних, трудових, фінансових);
- обґрунтувати напрями та заходи з удосконалення системи ресурсного менеджменту;
- розробити пропозиції щодо впровадження інструментів ресурсної оптимізації в умовах обмежених можливостей.

Предмет дослідження – це організаційно-економічні засади та механізми удосконалення системи ресурсного менеджменту в аграрному підприємстві у сучасних умовах господарювання.

Об'єкт дослідження – система управління ресурсами аграрного підприємства ТОВ «Агрофірма «Обрій».

У роботі використані такі основні методи: монографічний – для вивчення теоретичних положень ресурсного менеджменту; економіко-статистичний – для аналізу показників використання ресурсів; метод порівняння – для оцінки змін у структурі та ефективності ресурсів; графічний – для наочного зображення результатів; метод експертних оцінок – для визначення можливостей впровадження змін; елементи моделювання – для розробки варіантів ресурсної оптимізації.

Інформаційною базою дослідження стали: звітні та фінансові документи ТОВ «Агрофірма «Обрій» за останні 5 років; статистичні дані Державної служби статистики України; аналітичні огляди стану аграрного сектору в умовах війни; наукові праці вітчизняних і зарубіжних економістів з питань управління ресурсами та ін.

Практична значущість полягає в можливості застосування розроблених рекомендацій та моделей удосконалення ресурсного менеджменту у діяльності ТОВ «Агрофірма «Обрій». Це дозволить оптимізувати використання ресурсів, підвищити економічну ефективність виробництва та адаптувати управлінські процеси до складних умов зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕСУРСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

1.1. Сутність, класифікація та особливості ресурсів підприємства

Розподільна ефективність означає, що ресурси залучаються до виробництва саме тих товарів та послуг, які найбажаніші й найпотрібніші для суспільства. Повний обсяг виробництва передбачає досягнення і виробничої ефективності, тобто використання найсучаснішої технології, яка забезпечує максимальну віддачу від залучених ресурсів, виробництво товарів і надання послуг із найнижчими витратами. Справді, пшеницю можна жати серпом, а землю копати лопатою, але чи можна при цьому досягти високої ефективності використання ресурсів? Ресурси є рідкісними, тому економіка за повної зайнятості та повного обсягу виробництва не може забезпечити необмеженого випуску товарів і послуг. Саме тому суспільство має вибирати, які продукти виробляти, а від яких відмовитися [6, 31, 38].

Більшість джерел виділяє основні групи ресурсів: матеріальні, трудові, фінансові, інформаційні, інноваційні, енергетичні та природні. Деякі наукові підходи також акцентують увагу на виділенні інтелектуального, соціального та організаційного капіталу як окремих складових ресурсного середовища підприємства. Такий підхід дозволяє розглядати ресурси не лише як фізичні об'єкти, а й як нематеріальні активи, що впливають на ефективність функціонування підприємства [3, 24, 35].

У наукових працях підкреслюється, що ресурси підприємства мають певні економічні характеристики: обмеженість, взаємозамінність, здатність до трансформації, різний ступінь оборотності. Зважаючи на ці властивості, управління ресурсами передбачає їх раціональне використання, оптимізацію витрат і підвищення ефективності віддачі [4, 25, 36].

Аналіз літературних джерел свідчить про наявність різних підходів до класифікації ресурсів. Один із підходів ґрунтується на джерелах походження ресурсів - зовнішніх і внутрішніх. Інший підхід базується на функціональному призначенні - виробничі, управлінські, інноваційні тощо. Існує також класифікація за рівнем оборотності: оборотні та необоротні ресурси, що має значення для обліку й фінансового аналізу [6, 19].

Численні дослідження підкреслюють, що важливо не лише ідентифікувати наявні ресурси, а й розглядати потенційні - тобто ті, що можуть бути мобілізовані в майбутньому або є латентними резервами підприємства. До них належать, наприклад, можливості розширення ринків збуту, застосування новітніх технологій, підвищення кваліфікації персоналу [7, 19].

У літературі простежується думка про необхідність комплексного управління ресурсами на основі стратегічного бачення. Ресурсний підхід до управління дозволяє підприємствам адаптуватися до змін зовнішнього середовища, уникати неефективних витрат і досягати стабільного зростання. Особливо актуальним є впровадження ресурсозберігаючих технологій та інновацій у сфері організації виробництва [8, 21, 37].

Дослідження також розкривають особливості окремих видів ресурсів. Так, матеріальні ресурси потребують чіткої логістики й технічного обслугову-

вання, трудові - ефективної системи мотивації та розвитку персоналу, фінансові - раціонального планування й контролю, а інформаційні - безперебійного доступу та захисту даних [9, 38].

У сучасних умовах набуває поширення концепція ресурсної стратегії, відповідно до якої підприємство розробляє довгострокові плани розвитку з урахуванням ресурсних обмежень, можливостей та альтернатив. Ця концепція поєднує принципи стратегічного менеджменту та оперативного управління ресурсами.

Окремі праці зосереджені на методах оцінювання ресурсного потенціалу підприємства, таких як ресурсний аудит, аналіз ефективності використання ресурсів, побудова ресурсних карт і моделей. Такі інструменти дозволяють формувати повну картину ресурсного стану підприємства та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Узагальнюючи наукові підходи, можна зробити висновок, що ефективне управління ресурсами є ключовою умовою досягнення економічної стійкості підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення інноваційного розвитку. Особливо це актуально в умовах економічної нестабільності та зовнішніх ризиків, коли необхідна адаптивність і стратегічне мислення [9, 20, 30].

Ресурси підприємства є основою його функціонування та розвитку. Вони являють собою сукупність усіх наявних засобів і чинників, які підприємство використовує для досягнення виробничих, фінансових, соціальних та інших цілей. Саме ресурси визначають потенціал підприємства, рівень його конкурентоспроможності, здатність до інновацій та ефективності господарювання в умовах змінного зовнішнього середовища. У загальному розумінні, ресурсами підприємства вважаються всі матеріальні, трудові, фінансові, інформаційні та інші елементи, що залучаються до процесу створення товарів або послуг. Вони можуть бути як власними, так і залученими; відновлюваними або обмеженими [12, 39, 40].

Класифікація ресурсів підприємства залежить від обраного критерію. Найпоширенішою є класифікація за економічною природою ресурсів, яка пе-

редбачає поділ на матеріальні, трудові, фінансові, інформаційні та природні ресурси. Кожна з цих груп має свою специфіку, функції та умови використання у виробничо-господарському процесі.

Матеріальні ресурси включають сировину, основні та допоміжні матеріали, паливо, запасні частини, комплектуючі вироби, а також основні засоби, що беруть участь у виробництві: машини, обладнання, будівлі, транспортні засоби. Ці ресурси є базовою складовою виробничої діяльності підприємства та визначають обсяг і якість кінцевої продукції.

Трудові ресурси охоплюють людський капітал підприємства: працівників із відповідними знаннями, досвідом, кваліфікацією та здібностями. Ефективне використання трудового потенціалу прямо впливає на продуктивність праці, інноваційну спроможність підприємства та його загальну ефективність.

Фінансові ресурси охоплюють грошові кошти, які підприємство використовує для фінансування своєї діяльності: власний капітал, прибуток, кредити, інвестиції, цільові надходження. Вони є важливим засобом реалізації стратегічних цілей, розширення виробництва та оновлення матеріально-технічної бази.

Інформаційні ресурси включають сукупність даних, знань, управлінської, аналітичної, технологічної інформації, які є необхідними для прийняття обґрунтованих рішень. У сучасних умовах цифровізації інформаційні ресурси відіграють критично важливу роль у підвищенні гнучкості та адаптивності бізнесу.

Природні ресурси, зокрема для аграрного підприємства, охоплюють землю, воду, сонячну енергію, біоресурси, що використовуються для вирощування продукції рослинництва чи тваринництва. Їх особливістю є обмеженість, залежність від кліматичних умов та необхідність раціонального використання з урахуванням принципів сталого розвитку.

Особливістю ресурсів підприємства є те, що вони не мають однакової ролі в різних галузях економіки. Наприклад, для сільськогосподарських підприємств ключовими є природні та трудові ресурси, а для промислових - матеріально-технічні й енергетичні. Крім того, сучасні тенденції вимагають врахування екологічного аспекту використання ресурсів [12, 33, 34].

Комплексне та збалансоване управління всіма видами ресурсів забезпечує не лише стабільне функціонування підприємства, а й його довгостроковий розвиток. Ефективна ресурсна стратегія повинна враховувати внутрішні резерви, можливості залучення зовнішніх ресурсів, динаміку ринку, ризики та обмеження, пов'язані з їх використанням.

Загальні ресурси підприємства – це інтегрована сукупність усіх наявних і потенційних засобів, які можуть бути залучені до реалізації його виробничої, фінансової, збутової та управлінської діяльності. Вони охоплюють усі компоненти ресурсного потенціалу, необхідного для забезпечення безперервного функціонування підприємства в динамічному економічному середовищі.

Ці ресурси умовно поділяють на виробничі (матеріально-технічні, трудові, енергетичні), фінансові, інтелектуальні та організаційно-управлінські. Їхня взаємодія забезпечує стійкість підприємства до зовнішніх і внутрішніх загроз, а також дозволяє адаптуватися до змін ринку, політики, технологій і споживчого попиту.

Матеріально-технічні ресурси складають основу виробничого процесу. Вони включають як основні засоби (машини, будівлі, устаткування), так і оборотні ресурси (сировину, матеріали, паливо, запчастини). Рациональне управління цими ресурсами передбачає їхнє планування, облік, технічне обслуговування та оновлення відповідно до потреб виробництва.

Трудові ресурси в межах загальних ресурсів є найбільш динамічним і важко прогнозованим елементом. Людський капітал - це не лише кількість працівників, але й їхня кваліфікація, мотивація, здатність до навчання та командної роботи. Управління трудовими ресурсами передбачає підбір персоналу, розвиток компетенцій, створення ефективної системи мотивації та комунікації.

Фінансові ресурси забезпечують інвестиційну та операційну діяльність підприємства. Їх джерелами можуть бути як власні прибутки, так і зовнішні надходження - кредити, лізинг, залучені інвестиції, гранти тощо. Збалансоване фінансове планування дозволяє уникнути касових розривів, забезпечити обслуговування боргових зобов'язань і фінансування стратегічних ініціатив.

Інтелектуальні ресурси - це знання, досвід, патенти, технології, інформаційні системи, репутація підприємства, бренд. У сучасних умовах саме ці ресурси можуть забезпечити довгострокову конкурентну перевагу. Їх складно імітувати або замінити, тому підприємства прагнуть їх накопичувати й захищати.

Організаційно-управлінські ресурси включають структуру управління, систему планування, стандарти, регламенти, а також якість прийняття управлінських рішень. Від їх ефективності залежить взаємодія всіх інших ресурсів — наскільки злагоджено працює підприємство, наскільки швидко воно реагує на зміни зовнішнього середовища.

Загальні ресурси можуть бути як наявними, так і потенційними. Потенційні ресурси - це ті, що ще не використовуються, але можуть бути залучені у майбутньому. Наприклад, вільні площі, резерви виробничої потужності, можливості підвищення кваліфікації персоналу чи залучення нових ринків збуту [10, 27, 31].

Ефективне використання загальних ресурсів передбачає не лише їхнє раціональне розподілення, а й постійне вдосконалення системи управління: впровадження інновацій, цифрових технологій, аналітичних інструментів та сучасних методів планування. Саме комплексний підхід до управління ресурсами сприяє забезпеченню довготривалої економічної стабільності підприємства.

Управління загальними ресурсами - це стратегічне завдання, яке потребує міжфункціональної взаємодії всіх підрозділів підприємства. Успіх полягає не лише в наявності ресурсів, а й у здатності підприємства правильно їх оцінити, поєднати, трансформувати у готову продукцію чи послугу, яка матиме попит на ринку [23, 35].

1.2. Ресурси як об'єкт управління на сучасному підприємстві

У науковій літературі ресурси розглядаються як ключовий об'єкт управління, який визначає можливості підприємства щодо реалізації стратегічних і тактичних цілей. Під ресурсами сучасного підприємства розуміють сукупність усіх засобів, що залучаються в господарську діяльність для забезпечення безпе-

первності виробництва, підвищення ефективності, інноваційності та конкурентоспроможності. Водночас у дослідженнях наголошується, що не лише наявність ресурсів, а насамперед рівень їхнього управління є критичним фактором успіху підприємства [6, 13, 27, 38].

Управління ресурсами трактується як цілеспрямований вплив на процеси їх формування, використання, оновлення та оптимізації відповідно до внутрішніх потреб підприємства та вимог зовнішнього середовища. Згідно з сучасними підходами, ефективне управління ресурсами передбачає інтеграцію фінансових, матеріально-технічних, людських, інформаційних та організаційних компонентів у єдину систему. Це дозволяє не лише підтримувати функціонування підприємства, а й формувати основу для його розвитку [1, 29, 37].

У сучасній науковій дискусії значна увага приділяється проблемі обмеженості ресурсів та необхідності їх раціонального використання. Це особливо актуально для підприємств, що функціонують в умовах криз, нестабільної економіки, воєнного стану або дефіциту ресурсного забезпечення. У зв'язку з цим акцентується на потребі впровадження ресурсозберігаючих технологій, підвищення продуктивності праці, модернізації обладнання та цифровізації управлінських процесів [4, 13, 27].

Окремі дослідження аналізують ресурси як актив підприємства, підкреслюючи їхню цінність, здатність генерувати прибуток і створювати довгострокові конкурентні переваги. Особливої уваги набуває концепція ресурсного підходу в стратегічному менеджменті, яка базується на розумінні підприємства як унікального набору ресурсів, якими воно володіє і які здатне ефективно поєднувати та розвивати [15, 16, 23].

У наукових працях простежується систематизація основних функцій управління ресурсами: планування, облік, контроль, аналіз, мотивація, оптимізація, моніторинг та прогнозування. Наголошується на необхідності формування систем управління ресурсами, орієнтованих на досягнення стратегічних результатів, а не лише на поточне забезпечення виробничого процесу.

Важливим аспектом у літературі вважається інтегроване управління ресурсами, яке передбачає узгоджене використання всіх видів ресурсів у межах за-

гальної стратегії підприємства. Такий підхід сприяє підвищенню гнучкості, зменшенню втрат, забезпеченню адаптивності до змін ринкових умов. Особливої ваги в цьому контексті набуває роль інформаційних технологій у забезпеченні точності даних про стан ресурсів і підтримці прийняття управлінських рішень.

Також у працях звертається увага на циклічність використання ресурсів, необхідність їхнього відновлення або заміни, а також управління життєвим циклом ресурсів. Це особливо актуально для основних засобів і людських ресурсів, які вимагають оновлення знань, технічного обслуговування, модернізації та адаптації до нових умов [9, 17, 32].

Актуальною є також проблема оцінювання ефективності управління ресурсами. У наукових джерелах пропонуються різноманітні методи оцінювання: коефіцієнтний аналіз, витратні підходи, ресурсна збалансованість, індикатори рентабельності та ресурсної віддачі. Застосування таких методів дозволяє своєчасно виявляти слабкі місця в управлінні та приймати рішення щодо їх усунення.

Значна увага у літературі приділяється управлінню людськими ресурсами як одному з найважливіших напрямів. Тут розглядаються питання розвитку персоналу, управління знаннями, формування корпоративної культури та залучення працівників до процесу прийняття рішень. Підкреслюється, що саме якісне управління людським потенціалом є запорукою ефективного використання всіх інших ресурсів [3, 19, 28, 35].

Узагальнюючи наукові підходи, можна стверджувати, що ресурси є не лише технічним або економічним елементом системи підприємства, а й стратегічною основою його успіху. Сучасні тенденції вимагають від підприємств гнучкого, інноваційного та системного підходу до управління ресурсами, що передбачає постійний аналіз, адаптацію та пошук шляхів підвищення ефективності в умовах невизначеності.

Процес управління системою прийняття управлінських рішень у сфері ресурсного менеджменту є багатокомпонентним і охоплює взаємопов'язані етапи, спрямовані на забезпечення ефективного використання ресурсного поте-

нціалу підприємства. В умовах обмеженості ресурсів особливо важливо впроваджувати науково обґрунтовані підходи до ухвалення рішень, які враховують як внутрішні можливості, так і зовнішні загрози (рис. 1.1).

Першим ключовим елементом є ідентифікація проблеми або потреби, яка виникає внаслідок дефіциту певних видів ресурсів, неефективного їхнього використання чи необхідності оптимізації. На цьому етапі відбувається оцінка поточного стану ресурсів підприємства та визначення «вузьких місць», що потребують управлінського втручання [10, 23, 36].

Наступним етапом виступає збір і аналіз інформації, необхідної для обґрунтування майбутніх управлінських дій. Сюди входить аналіз внутрішньої звітності, ринкових тенденцій, нормативної бази, ризиків, а також сценарне моделювання розвитку подій у ресурсному середовищі підприємства. Якість даних на цьому етапі безпосередньо впливає на точність і доцільність майбутніх рішень.

Третім елементом є розробка варіантів управлінського рішення. У межах ресурсного менеджменту це може стосуватися різних напрямів: оптимізації запасів, перерозподілу трудових ресурсів, вибору постачальників, модернізації техніки чи скорочення енерговитрат. Для кожного варіанта оцінюються його переваги, витрати, ризики й очікувані результати.

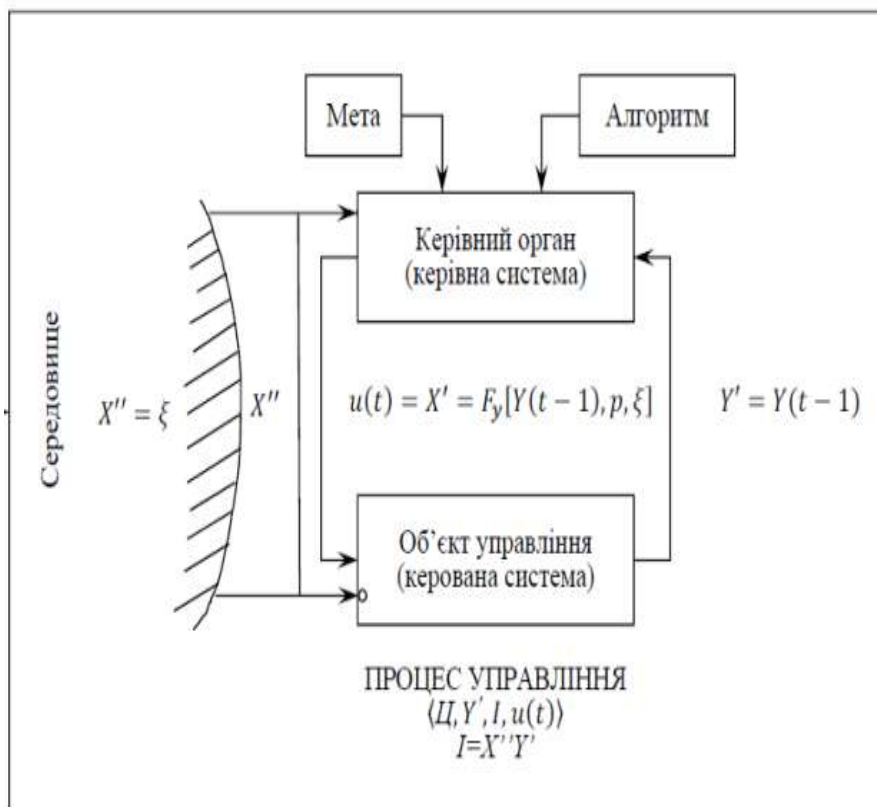


Рис. 1.1. Елементи процесу управління системою прийняття управлінського рішення під час ресурсного менеджменту [25]

Далі реалізується оцінка та вибір найкращого варіанту рішення. У практиці ресурсного менеджменту широко використовуються методи економічного аналізу, математичного моделювання, а також експертні оцінки. Основною метою цього етапу є обрання рішення, яке забезпечить максимальну віддачу від ресурсів за умов мінімальних витрат і ризиків.

Завершальним елементом є впровадження управлінського рішення та контроль за його виконанням. На цьому етапі здійснюється організація реалізації прийнятого рішення, координація відповідальних осіб, моніторинг ефективності та оперативне коригування дій у разі відхилень від запланованих результатів. У системі ресурсного менеджменту контроль відіграє важливу роль у підтриманні стабільності та адаптивності підприємства до змін середовища [23, 40].

1.3. Особливості менеджменту ресурсів в аграрному виробництві

У науковій літературі менеджмент ресурсів в аграрному виробництві розглядається як складна багаторівнева система, що охоплює планування, організацію, контроль і регулювання використання земельних, матеріально-технічних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів. Особлива увага приділяється специфіці аграрного сектору, зокрема його високій залежності від природно-кліматичних умов, сезонності та біологічних факторів, що суттєво ускладнює прогнозування та прийняття управлінських рішень [5, 29, 39].

Окремі джерела наголошують на важливості раціонального управління земельними ресурсами, оскільки земля є основним виробничим фактором у сільському господарстві. У дослідженнях акцентується на ефективному використанні орних площ, впровадженні сівозмін, агротехнічних заходів і методів охорони ґрунтів, що забезпечують підвищення родючості та сталий розвиток аграрного виробництва [1, 12, 32, 37].

У фахових публікаціях висвітлюються також проблеми забезпечення підприємств сучасною технікою та обладнанням, а також логістичне забезпечення виробничого процесу. Автори зазначають, що значна частина аграрних підприємств стикається з обмеженим доступом до інноваційної техніки, а менеджмент ресурсів повинен забезпечити її ефективне використання, технічне обслуговування та модернізацію [2, 16, 28, 30].

У літературі також приділяється увага управлінню трудовими ресурсами в аграрному секторі, що відзначається значним відтоком кадрів, старінням робочої сили та сезонністю зайнятості. Обґрунтовується необхідність удосконалення кадрової політики, підвищення мотивації, професійної підготовки та залучення молодих спеціалістів до сільського господарства [7, 13, 28].

Окремі наукові праці аналізують фінансове забезпечення аграрного виробництва як критичний чинник ефективного ресурсного менеджменту. Підкреслюється важливість оптимізації структури витрат, доступу до кредитування, державної підтримки, а також формування фінансової стійкості підприємств через грамотну бюджетну політику [23, 35, 38].

У літературних джерелах наголошується на доцільності впровадження сучасних систем управління, цифрових технологій, ERP-систем, ГІС-модулів та

програм моніторингу ресурсів. Ці інструменти сприяють підвищенню точності обліку, планування й контролю за використанням ресурсів, що особливо актуально в умовах війни та економічної нестабільності [3, 9, 36].

Менеджмент ресурсів в аграрному виробництві має низку специфічних особливостей, що зумовлені природно-біологічним характером галузі. Однією з ключових рис є висока залежність аграрного виробництва від погодних та кліматичних умов, які не завжди піддаються точному прогнозуванню. Це ускладнює процес планування та потребує створення резервів і страхових запасів, а також гнучкого підходу до управління ресурсами.

Ще однією важливою особливістю є сезонність аграрного виробництва, що прямо впливає на циклічність використання ресурсів. У певні періоди року спостерігається пік навантаження на трудові, технічні та фінансові ресурси, тоді як в інші – відносно зниження активності. Це вимагає ефективного планування робочого часу, логістики, графіків технічного обслуговування та закупівель.

У контексті земельних ресурсів аграрне виробництво відрізняється тим, що земля є основним і незамінним засобом виробництва. Її якість, структура, розміщення та родючість визначають потенціал виробничої діяльності підприємства. Тому ресурсний менеджмент в агросекторі включає обов'язкові елементи агрохімічного моніторингу, оцінювання стану ґрунтів і застосування технологій підвищення їхньої продуктивності [7, 27, 32].

Матеріально-технічні ресурси в аграрному секторі потребують особливо-го підходу до управління через значну зношеність машинно-тракторного парку на більшості господарств та необхідність сезонного ремонту, технічного обслуговування й оновлення обладнання. Ефективність виробничого процесу значною мірою залежить від наявності справної техніки в критичні моменти сівби, догляду за посівами та збору врожаю.

Трудові ресурси в сільському господарстві характеризуються сезонною зайнятістю, дефіцитом кваліфікованих кадрів і старінням персоналу. Це обумовлює необхідність застосування гнучких форм найму, удосконалення системи мотивації, а також впровадження механізмів навчання та підвищення

кваліфікації працівників. Особливої актуальності ці питання набувають в умовах воєнного стану.

Фінансові ресурси в аграрному виробництві відзначаються нерівномірним надходженням коштів, високими ризиками інвестування та залежністю від державної підтримки. Менеджмент фінансових ресурсів має забезпечити безперервність фінансування всіх фаз виробництва, підтримання платоспроможності підприємства та ефективного використання кредитних і бюджетних джерел. У сучасних умовах це неможливо без впровадження інструментів антикризового управління та планування сценаріїв розвитку [4, 21].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ У ТОВ «АГРОФІРМА «ОБРІЙ»

2.1. Ресурсний потенціал агрофірми та рівень його використання

Юридична особа ТОВ «Агрофірма «Обрій», розташована у Синельниківському районі Дніпропетровської області. Центральна садиба підприємства знаходиться в селі Коломійці. Це на стику трьох областей - Дніпропетровської, Запорізької та Донецької. На сьогоднішній день ця територія фактично є прифронтовою, оскільки лінія бойових дій з військами країни-агресора проходить у межах 30-50 км від сільськогосподарських угідь підприємства.

Ведення сільськогосподарського виробництва в зоні Степу на південному сході Дніпропетровської області має низку специфічних особливостей, зумовлених як природно-кліматичними умовами, так і соціально-економічною ситуацією, особливо в умовах воєнного стану. Регіон характеризується різко континентальним кліматом із тривалим посушливим літом, високими температурами повітря та нестійким режимом опадів. Опади часто є недостатніми для забезпечення вологості на всіх етапах вегетації, що створює потребу у використанні посухостійких сортів культур або застосуванні зрошення. Переважаючими ґрунтами є чорноземи звичайні та південні, які мають високий природний потенціал родючості, але потребують правильного агрохімічного навантаження і відновлення структури.

У Степовій зоні південного сходу Дніпропетровщини переважає вирощування зернових та технічних культур: озимої пшениці, ярого ячменю, соняшнику, кукурудзи на зерно, ріпаку. Також частково розвивається овочівництво та кормовиробництво, хоча в останні роки через кліматичні зміни ці напрями скорочуються. Рослинництво є провідною галуззю, оскільки тваринництво поступово втрачає економічну рентабельність у регіоні. Однією з ключових проблем є обмежений доступ до води для поливу, особливо після пошкодження та знищення частини інфраструктури у зв'язку з воєнними діями. Багато господарств вимушені застосовувати технології з мінімальним використанням води - наприклад, крапельне зрошення або no-till. Через інтенсивну експлуатацію земель, відсутність сівозміни, виснаження ґрунтів та ерозійні процеси, особливо на схилах, спостерігається деградація сільськогосподарських угідь. Це змушує агровиробників впроваджувати елементи сталого землеробства, зокрема агролісомеліорацію, мульчування, органічне землеробство тощо.

З 2022 року регіон постраждав від активних бойових дій, що спричинило втрату частини сільськогосподарських площ, мінування полів, руйнування техніки та складських приміщень. Підприємства, які залишились у межах 30–50 км від фронту, працюють в умовах високого ризику, обмеженого доступу до ресурсів і персоналу. Пошкодження транспортної інфраструктури, нестабільна робота залізниці ускладнюють логістику постачання насіння, добрив, ЗЗР і реалізацію продукції. Часто сільськогосподарські товаровиробники вимушені продавати врожай за зниженими цінами, через що знижується рентабельність виробництва.

Мобілізація чоловічого населення та виїзд сімей з регіону спричинили нестачу кадрів, особливо механізаторів, агрономів, фахівців середньої ланки. Це впливає на своєчасність і якість польових робіт. Підприємства змушені адаптуватися до нових умов - автоматизувати процеси та залучати сезонних працівників.

Деякі підприємці на південному сході Дніпропетровської області мають доступ до програм державної допомоги, гуманітарної підтримки, пільгових кредитів, міжнародних грантів. Але процес отримання цієї допомоги ускладнений бюрократичними процедурами та ризиками в зоні бойових дій.

Основними напрямками діяльності ТОВ «Агрофірма «Обрій» Синельниківського району Дніпропетровської області є вирощування, збирання, реалізація та переробка сільськогосподарської продукції як власного виробництва, так і закупленої у сторонніх виробників. Крім того, підприємство займається закупівлею продукції у населення, її подальшим продажем, а також здійснює операції з земельними ділянками - орендує, купує та продає землю. Додатково агрофірма надає агросервіси та інші види послуг. В умовах сучасної економіки основне завдання кожного аграрного виробника полягає не лише у нарощуванні обсягів виробництва, а й у досягненні високої прибутковості та запланованого рівня рентабельності.

Роль ключових індикаторів економічної ефективності ресурсного потенціалу ТОВ «Агрофірма «Обрій» полягає у всебічному аналізі фінансового стану, виявленні внутрішніх резервів зростання, а також у прийнятті обґрунтова-

них управлінських рішень в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Ці показники дозволяють оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує наявні ресурси (земельні, матеріальні, фінансові, трудові) для досягнення стратегічних цілей та стабільного розвитку, навіть попри складну безпекову ситуацію (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Ключові індикатори економічної ефективності ресурсного потенціалу ТОВ «Агрофірма «Обрій»

Показники	Рік			
	2021	2022	2023	2024
Загальні активи на 31.12, тис. грн.	248320,31	249982,13	269359,21	219505,53
Загальні зобов'язання на 31.12, тис. грн.	68456,45	87361,21	114488,30	113879,14
Валові доходи доходу, тис. грн.	185786,15	136062,23	189132,18	183511,01
Валові витрати, тис. грн.	175478,91	152188,37	193287,45	230892,53
Фінансовий результат (прибуток/збиток), тис. грн.	10307,24	-16126,14	-4155,27	-47381,52
Рівень рентабельності агробізнесу, %	5,88	-10,59	-2,15	-20,52

З урахуванням того, що ТОВ «Агрофірма «Обрій» розташоване на відстані 30–50 км від зони бойових дій, варто зазначити, що безпековий фактор є критично важливим у формуванні економічних результатів підприємства. Постійна загроза обстрілів, мінування полів та знищення інфраструктури істотно ускладнюють ведення господарської діяльності, зокрема логістику, постачання матеріально-технічних ресурсів, доступ до ринків збуту, залучення персоналу. Це прямо впливає на зростання валових витрат, зниження ефективності використання ресурсів та загальну фінансову нестабільність. Окрім цього, близькість до лінії фронту формує додаткове навантаження на підприємство у вигляді втрати частини активів, обмеженого доступу до кредитних ресурсів, страхових

послуг та державної підтримки, що є типовим для агровиробників у прифронтових районах. В умовах високого рівня ризику будь-які інвестиційні проєкти призупиняються або стають неможливими, що блокує розвиток і модернізацію підприємства. Такий географічний фактор потрібно враховувати при формуванні стратегії відновлення та адаптації бізнесу в умовах війни.

До повномасштабної війни РФ проти України у 2021 році ТОВ «Агрофірма «Обрій» демонструвало відносно стабільну фінансово-господарську діяльність. Загальні активи підприємства становили 248,3 млн грн, при цьому валові доходи перевищували валові витрати на 10,3 млн грн, що забезпечило позитивний фінансовий результат. Рівень рентабельності становив 5,88 %, що свідчить про ефективне використання ресурсного потенціалу та здатність підприємства генерувати прибуток.

У 2022 році підприємство зіткнулося з різким погіршенням фінансових показників. Незважаючи на незначне зростання активів до 249,98 млн грн, валові доходи зменшилися майже на 50 млн грн порівняно з 2021 роком. Одночасно з цим, загальні зобов'язання зросли на 18,9 тис. грн, а валові витрати перевищили доходи, що спричинило збиток у розмірі 16,13 млн грн і негативний рівень рентабельності –10,59 %.

У 2023 році ситуація частково покращилася. Загальні активи зросли до 269,36 млн грн, що може свідчити про певне оновлення матеріально-технічної бази або збільшення оборотних коштів. При цьому валові доходи повернулися до рівня, близького до показника 2021 року (189,13 млн грн). Однак витрати все ще перевищували доходи, хоча і з меншою різницею, що спричинило зменшення збитку до –4,16 млн грн. Рівень рентабельності покращився, але залишився від'ємним (–2,15 %).

У 2024 році підприємство зазнало найгірших фінансових результатів за чотири роки. Загальні активи скоротилися до 219,51 млн грн, що може свідчити про знецінення активів або їх продаж для покриття зобов'язань. Валові витрати значно зросли (до 230,89 млн грн), перевищивши доходи на 47,38 млн грн. Це зумовило формування найбільшого збитку за аналізований період та подальше зниження рентабельності до – 20,52 % (рис. 2.1).

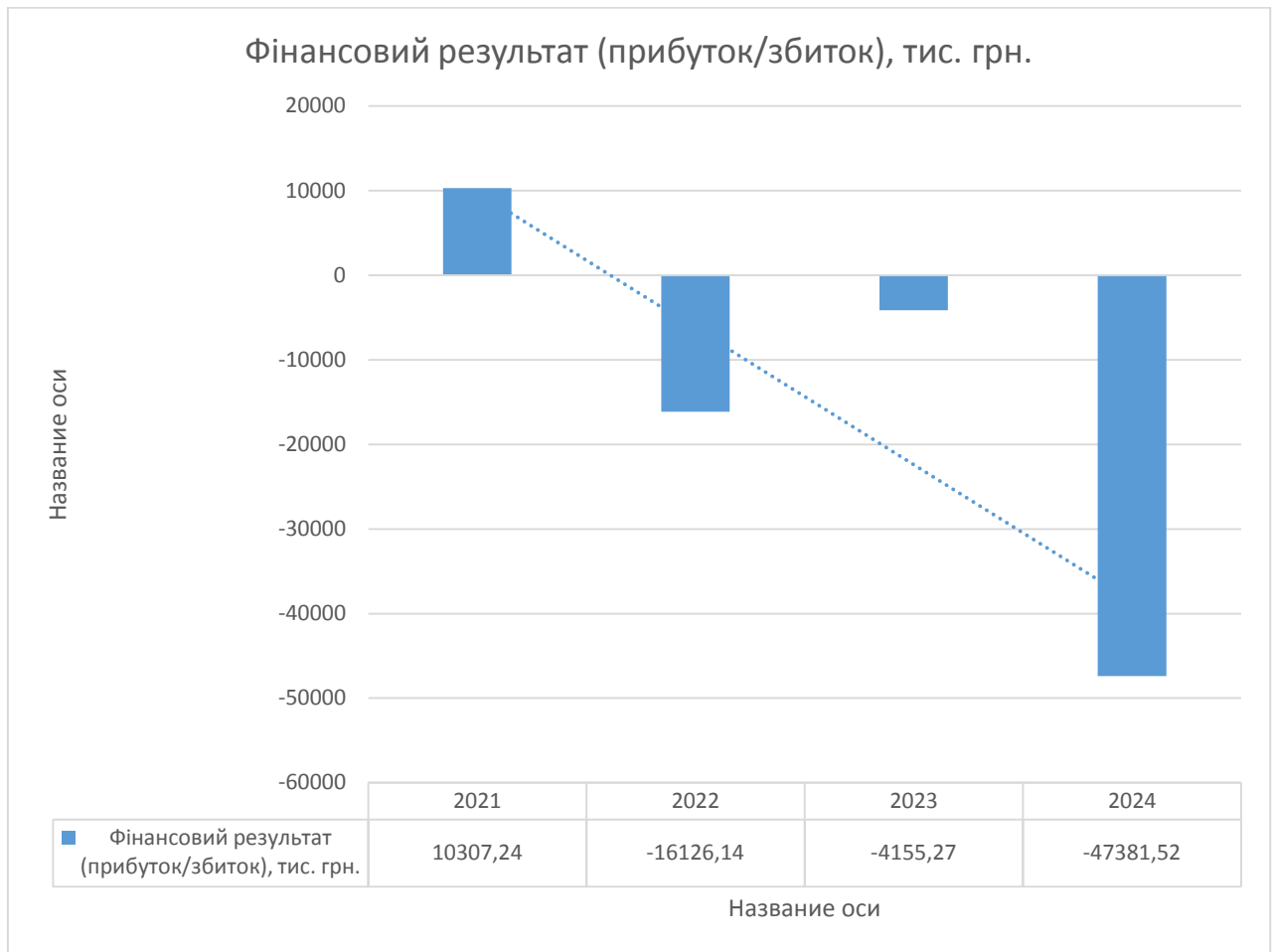


Рис. 2.1. Динаміка фінансових результатів ТОВ «Агрофірма «Обрій» у довоєнний та воєнний період

Загальний аналіз динаміки валових доходів показує коливання з різкими спадом у 2022 році та відносним відновленням у 2023-2024 роках. Однак темпи зростання витрат перевищили відновлення доходів, що стало основною причиною хронічної збитковості підприємства. Вартість зобов'язань зросла майже вдвічі за чотири роки, що свідчить про зростання фінансового навантаження.

Негативна динаміка рентабельності з 2021 до 2024 року - від +5,88 % до – 20,52 % - вказує на поступове зниження ефективності використання ресурсного потенціалу. Це може бути результатом як внутрішніх управлінських недоліків, так і зовнішніх факторів: нестабільної економічної ситуації, зміни ринку збуту, інфляційного тиску, а також впливу війни.

Незважаючи на тимчасове зростання активів у 2023 році, підприємству не вдалося перетворити ці ресурси на ефективні прибуткові операції. Це означає, що ресурси використовувалися нераціонально, без належного контролю за витратами, або інвестиції не дали очікуваного ефекту. У 2024 році суттєве скорочення активів може бути критичним сигналом про необхідність фінансової реструктуризації.

Загалом, ТОВ «Агрофірма «Обрій» перебуває у складному фінансовому становищі. Для виходу з кризи необхідне комплексне антикризове управління: зниження витрат, оптимізація виробничих процесів, переорієнтація каналів збуту та активне залучення інвестицій. Також важливо вдосконалити управління ресурсним потенціалом із фокусом на підвищення ефективності використання наявних активів.

Аналіз земельних ресурсів ТОВ «Агрофірма «Обрій» та їх динаміки відіграє важливу роль у визначенні виробничого потенціалу підприємства, оцінці ефективності використання сільськогосподарських угідь і стратегічного планування розвитку. Динаміка площі орендованих та власних земель дозволяє виявити тенденції розширення або скорочення земельного банку, що безпосередньо впливає на обсяги виробництва, структуру посівів, рівень рентабельності та стабільність господарської діяльності в умовах нестабільної безпекової ситуації поблизу зони бойових дій (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Земельні ресурси ТОВ Агрофірма «Обрій» та їх динаміка

Земельні ресурси	2020	2021	2022	2023	2024
Площа землі-всього	7581,1	7619,4	8760,2	8760,2	8561,4
Площа аграрних угідь	7581,1	7619,4	8760,2	8760,2	8561,4

Рілля	7545,2	7583,3	8448,4	8448,4	8422,2
Посіви	3998,3	6276,0	6403,3	6403,3	6301,3

На основі даних таблиці 2.2 можна зробити висновок, що загальна площа земельних ресурсів ТОВ «Агрофірма «Обрій» упродовж 2020-2024 років демонструє поступове розширення з 7581,1 га у 2020 році до максимального значення 8760,2 га у 2022-2023 роках. У 2024 році спостерігається незначне скорочення до 8561 га, що, ймовірно, пов'язано з воєнною ситуацією, частковою втратою або консервацією земельних ділянок, які розташовані поблизу зони бойових дій.

Площа аграрних угідь повністю відповідає загальній площі земель підприємства протягом усіх років, що свідчить про повне використання земельного банку для ведення сільськогосподарської діяльності. Це демонструє ефективне планування структури землекористування, що дозволяє агрофірмі максимально реалізовувати свій виробничий потенціал.

Особливо важливим є показник площі ріллі, яка також зростає в динаміці: з 7545,2 га у 2020 році до 8448,4 га у 2022–2023 роках. У 2024 році площа ріллі дещо зменшилася до 8422 га, що відповідає загальній динаміці скорочення земельного банку. Це незначне зниження може бути пов'язане з переходом частини земель у тимчасове невикористання або з адаптацією структури угідь до змін ринкової кон'юнктури чи логістичних обмежень (рис. 2.2).

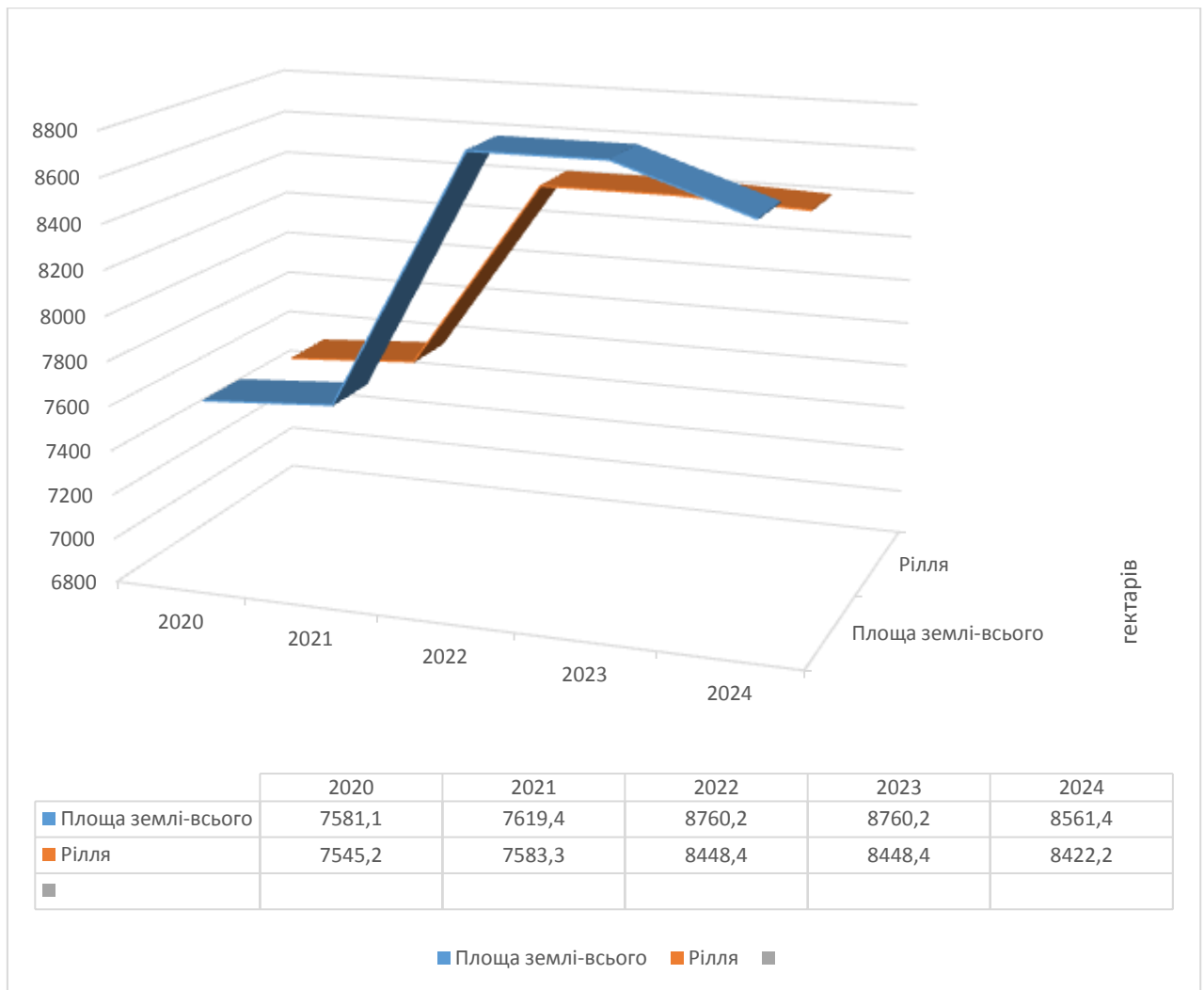


Рис. 2.2. Динаміка земельних ресурсів ТОВ «Агрофірма «Обрій» у довоєнний та воєнний період

Площа посівів демонструє ще більш показову динаміку. У 2020 році вона становила лише 3998,3 га, тоді як у 2021 році вона стрімко зросла до 6276,0 га, а у 2022-2023 роках - до понад 6400 га. У 2024 році площа посівів дещо знизилася до 6301 га. Така тенденція свідчить про активізацію виробничої діяльності у попередні роки, попри зовнішні виклики, проте вказує на деяке зниження інтенсивності у 2024 році, що можна пояснити як економічними, так і безпековими факторами.

Загалом, динаміка використання земельних ресурсів демонструє високий рівень адаптивності підприємства, яке, незважаючи на загрози, пов'язані з близькістю бойових дій, намагалося зберегти обсяги виробництва. Це свідчить про

грамотне управління земельним фондом, ефективну аграрну політику та стабільну орієнтацію на виробництво.

Разом з тим, невелике скорочення показників у 2024 році потребує уваги з боку керівництва підприємства. Доцільно оцінити причини такого зниження: чи це вплив воєнної ситуації, втрата частини земель, зниження попиту, чи раціоналізація витрат. Відповідна діагностика допоможе розробити заходи щодо збереження й оптимального використання наявних земель у подальшому.

У довоєнний період (до 2022 року) спостерігалось відносно стабільне чисельне забезпечення підприємства трудовими ресурсами, що дозволяло підтримувати сталий рівень виробничої діяльності та ефективно обробляти наявні площі сільськогосподарських угідь (рис. 2.3).

Починаючи з 2022 року, із початком повномасштабного вторгнення, динаміка трудових ресурсів демонструє тенденцію до зменшення. Це пов'язано з мобілізаційними процесами, евакуацією частини населення, трудовою міграцією, а також з ризиками, які виникають в умовах наближеності до зони бойових дій.

Значне зменшення кількості персоналу у 2023-2024 роках свідчить про ускладнення в забезпеченні безперервного аграрного виробництва. Підприємство вимушено адаптується до нових реалій, зокрема - шляхом автоматизації процесів, залучення сезонних працівників або зміни організації праці.

Водночас зменшення трудових ресурсів на фоні збільшення посівних площ у попередні роки вказує на підвищення навантаження на одного працівника та ймовірне зниження продуктивності праці. Це може призводити до зростання витрат, помилок у виконанні агротехнічних операцій та загального зниження ефективності господарювання.

Показники рисунка підкреслюють важливість розробки адаптивної кадрової політики в умовах воєнного стану, включаючи стимулювання персоналу, залучення нових фахівців, налагодження співпраці з місцевими громадами та профільними навчальними закладами.

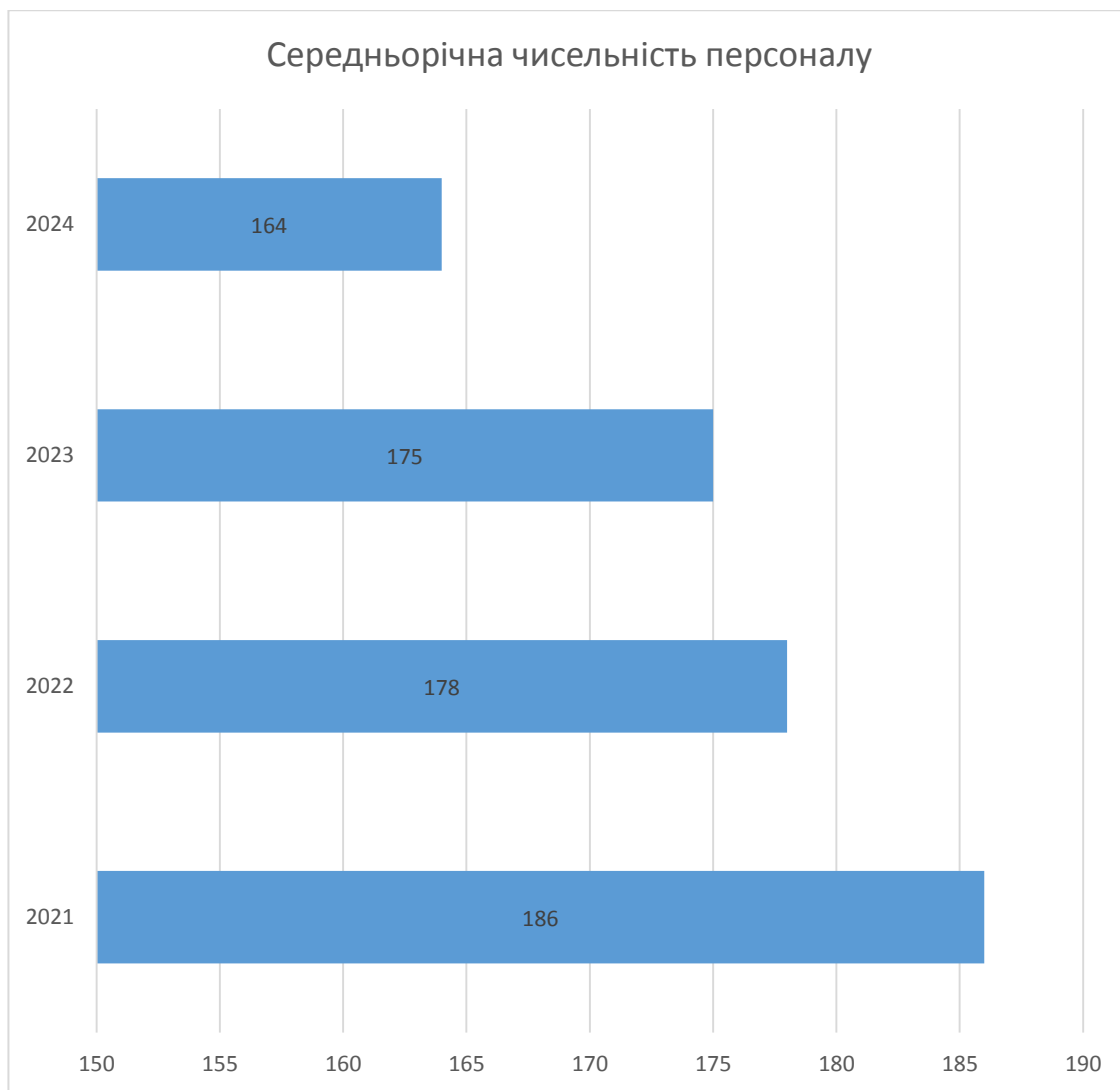


Рис. 2.3. Динаміка трудових ресурсів ТОВ «Агрофірма «Обрій» у довоєнний та воєнний період

Загалом, динаміка трудових ресурсів є важливим індикатором стійкості агрофірми в кризових умовах. Її аналіз дозволяє виявити виклики, що стоять перед управлінням персоналом, та формувати ефективні антикризові стратегії з урахуванням ризиків, пов'язаних із людським капіталом.

Аналіз спеціалізації та динаміки структури товарної продукції у ТОВ «Агрофірма «Обрій» відіграє ключову роль у виявленні стратегічних пріоритетів підприємства, оцінці ефективності використання виробничих ресурсів та адаптації до змін зовнішнього середовища, зокрема умов воєнного часу. Він дозволяє вчасно виявити зміщення акцентів у виробництві, оцінити доцільність

диверсифікації чи концентрації на окремих видах продукції, а також сформувати економічно обґрунтовану модель подальшого розвитку, спрямовану на підвищення прибутковості та зниження ризиків (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Спеціалізація та динаміка структури товарної продукції у ТОВ Агрофірма «Обрій», %

Товарна продукція	2020	2022	2024	2024 у % до 2020
Разом	100,00	100,00	100,00	
Рослинництво	31,85	39,13	53,43	367,58
- зокрема зернові та зернобобові	5,56	12,02	17,42	689,33
-пшениця	5,55	11,91	16,53	655,71
-кукурудза на зерно	0,03	0,04	0,00	14,23
-олійні культури	24,49	27,00	35,92	321,72
-інша продукція рослинництва	1,82	0,05	0,07	10,50
Тваринництво	58,31	52,95	35,91	135,16
-зокрема, жива маса великої рогатої худоби	0,62	1,34	0,91	318,08
- жива маса свиней	44,41	37,10	19,22	94,83
- молочна сировина	7,71	9,48	7,82	220,81
- інша продукція тваринництва	5,32	5,02	7,80	317,52

Аналіз таблиці 2.3 «Спеціалізація та динаміка структури товарної продукції у ТОВ Агрофірма «Обрій»» дозволяє виявити суттєві зміни у напрямках господарської діяльності підприємства протягом 2020-2024 років.

Перш за все, спостерігається чітка тенденція до зростання питомої ваги продукції рослинництва в загальній структурі товарної продукції. У 2020 році цей показник становив 31,85%, а вже у 2024 - 53,43%, що свідчить про стратегічний перехід підприємства до більшої залежності від виробництва сільськогосподарських культур. Це зростання у 367,58% порівняно з 2020 роком демонструє переорієнтацію ресурсів та виробничих потужностей на користь рослинництва.

Особливо стрімко зросла частка зернових і зернобобових культур, зокрема пшениці, яка у 2024 році становила 16,53% проти 5,55% у 2020 році. Зростання склало понад 655%, що може бути пов'язано як зі зростанням попиту на продовольче зерно, так і з підвищенням економічної ефективності вирощування цих культур навіть в умовах близькості до зони бойових дій. Водночас, кукурудза на зерно майже повністю зникла зі структури товарної продукції — ймовірно, через складність її вирощування та зберігання в умовах підвищених ризиків.

Також зросла питома вага олійних культур, частка яких зросла з 24,49% у 2020 році до 35,92% у 2024 році. Це зростання (у 321,72%) може пояснюватися високою рентабельністю вирощування соняшнику або ріпаку, а також стабільним зовнішнім попитом на олійну продукцію. Натомість інші культури рослинництва втратили позиції, що свідчить про концентрацію виробництва на найбільш прибуткових напрямках.

Натомість частка тваринницької продукції у структурі товарної продукції зазнала відчутного зниження - з 58,31% у 2020 році до 35,91% у 2024 році. Це свідчить про поступовий відхід підприємства від інтенсивного тваринницького виробництва. Зокрема, виробництво живої маси свиней зменшилося майже вдвічі, що може бути результатом складних логістичних умов, зростання собівартості або втрати ринків збуту через війну.

Водночас позитивною динамікою відзначилися молочна сировина та інша продукція тваринництва. Зростання їх питомої ваги у товарній структурі свідчить про спроби диверсифікувати продукцію та компенсувати скорочення традиційного м'ясного напрямку. Особливо цікаве зростання «іншої продукції тваринництва», частка якої у 2024 році зросла до 7,80% проти 5,32% у 2020.

Загалом аналіз демонструє активну трансформацію спеціалізації агрофірми у бік рослинництва, зосередженого на вирощуванні пшениці та олійних культур. Така стратегія, ймовірно, дозволяє зменшити виробничі ризики в умовах воєнного стану та підвищити економічну стійкість підприємства.

2.2. Організація системи ресурсного менеджменту в агрофірмі

ТОВ «Агрофірма «Обрій» є сільськогосподарським підприємством, діяльність якого зосереджена на вирощуванні зернових та технічних культур, а також тваринництві. Ефективна організація системи ресурсного менеджменту є ключовим фактором стабільного розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

У системі ресурсного забезпечення підприємства виділяють п'ять основних видів ресурсів: земельні ресурси; матеріальні ресурси; технічні ресурси; трудові ресурси та фінансові ресурси (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Основні ресурси як об'єкти управління у ТОВ «Агрофірма «Обрій»

Кожен із цих ресурсів потребує окремого підходу до управління, планування, обліку та аналізу.

Ефективне управління земельним фондом у ТОВ «Агрофірма «Обрій» базується на раціональному розподілі угідь, регулярному плануванні сівозмін та контролі за станом ґрунтів. Завдяки системному підходу до обробки ріллі, сіножатей і пасовищ забезпечується збереження родючості, що є запорукою сталого врожаю в довгостроковій перспективі (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Організація управління земельними ресурсами у ТОВ «Агрофірма «Обрій»

Елемент управління	Характеристика
Об'єкт управління	Земельний фонд (рілля, сіножаті, пасовища)
Відповідальні особи	Землевпорядник, головний агроном
Методи управління	Облік земель, сівозміна, агрохімічний аналіз ґрунтів
Періодичність	Щорічно (планування сівозміни), раз на 3 роки (аналіз ґрунтів)
Основна мета	Раціональне використання та збереження родючості ґрунтів

Важливу роль у цьому процесі відіграють землевпорядник та головний агроном, які здійснюють координацію дій із ведення обліку земель та планування агротехнічних заходів. Застосування агрохімічного аналізу ґрунтів раз на три роки дозволяє оперативно виявляти дефіцит елементів живлення та своєчасно вживати коригувальні дії.

Таким чином, система управління земельними ресурсами в агрофірмі має чітку структуру, періодичність і цільову спрямованість на ефективне землекористування. Це забезпечує стійкість виробництва, покращення агроекологічного стану ґрунтів та підвищення економічної ефективності господарства.

Управління матеріальними ресурсами в ТОВ «Агрофірма «Обрій» відзначається комплексним підходом, який охоплює всі етапи: від планування закупі-

вель до контролю за використанням. Основними об'єктами є насіння, добрива, засоби захисту рослин, паливо та запчастини — усе, що безпосередньо впливає на виробничий процес (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Організація управління матеріальними ресурсами у ТОВ «Агрофірма «Обрій»

Елемент управління	Характеристика
Об'єкт управління	Насіння, добрива, ЗЗР, паливо, запчастини
Відповідальні особи	Завідувач складу, агроном, головний інженер, бухгалтерія
Методи управління	Облік залишків, закупівельне планування, калькуляція норм витрат
Періодичність	Щомісячно (облік), щороку (закупівельні плани)
Основна мета	Забезпечення безперебійного виробництва з мінімальними втратами

Ключовими виконавцями управлінських функцій виступають завідувач складу, агроном, головний інженер і бухгалтерія. Вони відповідають за точний облік ресурсів, дотримання норм витрат та раціональне використання запасів. Щомісячна звітність і щорічне планування закупівель дозволяють уникати як дефіциту, так і надлишків.

Завдяки організованій системі обліку та розподілу матеріалів підприємство досягає стабільності у виробництві, мінімізує втрати і витрати, а також забезпечує високу якість продукції. Це, в свою чергу, позитивно впливає на загальну фінансову ефективність господарської діяльності.

Організація управління технічними ресурсами в ТОВ «Агрофірма «Обрій» здійснюється на основі системного моніторингу стану машинно-тракторного парку. Техніка є критично важливим елементом для своєчасного виконання польових робіт, тому її справність і ефективність експлуатації є пріоритетними (табл. 2.6). Головний механік та інженер, у співпраці з водіями і машиністами, відповідають за дотримання графіків технічного обслуговування, облік ремонтів і проведення амортизаційного аналізу. Щоденний контроль экс-

плуатації техніки та щоквартальні техогляди дозволяють зменшити ризики виходу з ладу обладнання в пікові періоди.

Таблиця 2.6

Організація управління технічними ресурсами у ТОВ «Агрофірма «Обрій»

Елемент управління	Характеристика
Об'єкт управління	Трактори, комбайни, сівалки, обприскувачі, техобладнання
Відповідальні особи	Головний механік, інженер, водії, машиністи
Методи управління	Графіки техогляду, облік ремонтів, амортизація, облік напрацювання
Періодичність	Щоденно (контроль роботи), щоквартально (техобслуговування)
Основна мета	Зменшення простоїв, продовження терміну експлуатації, безпека

Завдяки таким підходам підприємство мінімізує простої техніки, підвищує коефіцієнт використання машин та забезпечує безпеку праці персоналу. Рациональне управління технічними ресурсами створює основу для безперервного та ефективного виробничого процесу. Дисперсійний аналіз між обсягами матеріальних і технічних ресурсів у ТОВ «Агрофірма «Обрій» наведено у додатку А. При цьому технічні ресурси мають вищу дисперсію, що свідчить про більші коливання в їх обсягах за ці роки порівняно з матеріальними ресурсами.

ТОВ «Агрофірма «Обрій» активно реалізує комплексну політику управління трудовими ресурсами, спрямовану на формування стабільного і професійного колективу. Персонал розглядається не лише як виконавці, а як ключовий стратегічний ресурс підприємства (табл. 2.7).

Кадрова служба, керівництво та бухгалтерія спільно здійснюють моніторинг кадрової ситуації, планування потреб у персоналі, організовують навчання та мотиваційні заходи. Постійний контроль за кадровим складом і щорічне під-

вищення кваліфікації сприяють підвищенню продуктивності праці та зниженню плинності кадрів.

Таблиця 2.7

Організація управління трудовими ресурсами у ТОВ «Агрофірма «Обрій»

Елемент управління	Характеристика
Об'єкт управління	Персонал (робітники, фахівці, адміністрація)
Відповідальні особи	Керівник підприємства, кадрова служба, бухгалтерія
Методи управління	Планування потреби в кадрах, навчання, мотивація, нарахування ЗП
Періодичність	Постійно (моніторинг), щороку (підвищення кваліфікації)
Основна мета	Формування стабільного та кваліфікованого колективу, зниження плинності

Така система управління дозволяє створити сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, зменшити витрати на заміну персоналу та забезпечити високу якість виконання виробничих завдань. Це, у свою чергу, зміцнює конкурентні позиції підприємства на аграрному ринку.

Фінансове управління в ТОВ «Агрофірма «Обрій» здійснюється з використанням сучасних методів бюджетування, аналізу витрат та аудиту. Усі фінансові процеси спрямовані на досягнення стабільності, платоспроможності та підвищення прибутковості підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Організація управління фінансовими ресурсами у ТОВ «Агрофірма «Обрій»

Елемент управління	Характеристика
Об'єкт управління	Власні кошти, кредити, інвестиції, витрати, прибуток
Відповідальні особи	Головний бухгалтер, економіст, фінансовий директор
Методи управління	Бюджетування, фінансове планування, контроль витрат, аудит
Періодичність	Щомісячно (звітність), щороку (бюджет), при потребі (інвестиції)
Основна мета	Забезпечення фінансової стабільності, підвищення рентабельності

Головний бухгалтер, економіст та фінансовий директор формують і контролюють бюджети, здійснюють аналіз фінансових результатів, планують інвестиції. Завдяки щомісячній звітності підприємство оперативно реагує на зміни у фінансовому середовищі, вчасно коригує стратегію витрат.

Злагоджена фінансова політика дозволяє агрофірмі залучати інвестиції, ефективно розпоряджатися ресурсами та адаптуватися до ринкових умов. Як наслідок, зростає рентабельність і зміцнюється економічна стійкість підприємства в умовах змінного аграрного середовища (додаток Б).

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ РЕСУРСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ТОВ «АГРОФІРМА «ОБРІЙ»

3.1. Розробка стратегії управління земельними ресурсами у господарстві

Раціональне управління земельними ресурсами відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності діяльності сільськогосподарського підприємства, особливо в умовах економічної нестабільності та обмежених виробничих ресурсів. Земля як основний засіб виробництва в аграрному секторі має обмежену площу, а отже, потребує стратегічного підходу до її використання. У цьому контексті розробка науково обґрунтованої стратегії управління земельним фондом дозволяє досягти оптимального балансу між дохідністю культур, агротехнічними вимогами та ринковими можливостями.

Для ТОВ «Агрофірма «Обрій», яке зазнало значних фінансових втрат у 2024 році, стратегія управління земельними ресурсами стає інструментом виходу з зони збитковості. Ефективна структура посівів може забезпечити не лише зменшення поточних витрат, а й підвищення рівня прибутковості господарства, орієнтуючись на цільовий рівень рентабельності в межах 2–5 %. Це особливо важливо в умовах конкуренції на аграрному ринку та змін кліматичних умов, що потребують адаптивного підходу до розміщення культур.

Застосування методів лінійного програмування у процесі стратегічного планування посівних площ дає змогу ґрунтовно аналізувати економічні, технологічні й ресурсні обмеження та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Створення моделі оптимізації забезпечує прозорість процесу планування, дозволяє прогнозувати прибутковість окремих культур і формувати ефективну сівозміну з урахуванням довгострокових цілей підприємства. У підсумку, така стратегія стає основою сталого розвитку ТОВ «Агрофірма «Обрій» та формує передумови для зростання його конкурентоспроможності.

Раціональне управління земельними ресурсами відіграє ключову роль у забезпеченні прибутковості сільськогосподарських підприємств. В умовах

фінансової нестабільності та отриманих збитків у 2024 році (-47381,52 тис. грн, або -20,52% рентабельності), перед ТОВ «Арофірма «Обрій» постає завдання стратегічної оптимізації структури посівних площ. Одним із дієвих інструментів для прийняття обґрунтованих управлінських рішень є використання математичного моделювання, зокрема методу лінійного програмування.

Мета моделі сформувати таку структуру використання земельного фонду в розмірі 6301,3 га у 2026 році, яка забезпечить перехід підприємства у зону прибутковості з цільовою рентабельністю 2–5%. У таблиці 3.1 наведено умовні економічні показники одиниці площі (1 га) по культурах.

Таблиця 3.1

Прогноз економічних показників вирощування культур на 1 га у ТОВ «Арофірма «Обрій», 2026 р.

Культура	Витрати на 1 га, тис. грн	Доходи з 1 га, тис. грн	Прибуток з 1 га, тис. грн	Рентабельність, %
Озима пше- ниця	27,0	36,0	9,0	33,3
Ярий ячмінь	26,0	33,0	7,0	26,9
Озимий ячмінь	25,0	32,0	7,0	28,0
Горох	22,0	30,0	8,0	36,4
Кукурудза на зерно	33,0	45,0	12,0	36,4
Соя	30,0	42,0	12,0	40,0
Соняшник	34,0	48,0	14,0	41,2
Ріпак	32,0	44,0	12,0	37,5
Гречка	20,0	28,0	8,0	40,0
Овочі	50,0	70,0	20,0	40,0
Гірчиця	18,0	26,0	8,0	44,4

Згідно з прогнозними розрахунками, найвищу рентабельність серед культур демонструє гірчиця - 44,4%. Незважаючи на відносно невеликий прибуток у

8 тис. грн/га, її вирощування потребує найменших витрат - лише 18 тис. грн/га. Це свідчить про доцільність розширення посівів цієї культури в структурі землекористування за рахунок її високої ефективності за мінімальних витрат.

Найбільший прибуток з 1 га (20 тис. грн) забезпечують овочі, проте вони й найвитратніші - 50 тис. грн/га. При цьому рівень рентабельності становить 40%, що свідчить про доцільність вирощування овочевої продукції при наявності відповідної матеріально-технічної бази, системи зрошення та каналів збуту з високою маржинальністю.

Стабільно високі показники прибутковості демонструють також соняшник (14 тис. грн/га, рентабельність 41,2%), соя та ріпак (по 12 тис. грн/га, рентабельність відповідно 40% та 37,5%). Ці культури можна розглядати як ключові для забезпечення стабільного грошового потоку, особливо в умовах ринкового попиту на олійні культури.

Кукурудза на зерно також виглядає привабливо: вона забезпечує високий прибуток у 12 тис. грн/га та рентабельність 36,4%, що робить її доцільною для включення в сівозміну як джерело прибутковості та врожайності, зважаючи на технічну придатність підприємства до її вирощування.

Серед зернових найнижчу рентабельність демонструє ярий ячмінь - 26,9%, а також озима пшениця - 33,3%. Їх вирощування доцільно розглядати як стратегічні культури для забезпечення внутрішніх потреб та виконання контрактів, однак з точки зору прибутковості їх частка у структурі посівів має бути зваженою.

Загалом, економічний аналіз показує, що агрофірмі «Обрій» варто орієнтуватися на культури з рентабельністю понад 35% - гірчицю, овочі, соняшник, сою, ріпак і кукурудзу. Це дозволить не лише підвищити загальний рівень прибутковості, а й забезпечити фінансову стабільність господарства в умовах нестабільного ринку агропродукції.

Позначимо площу, яка буде відведена під кожну культуру, як:

x_1 – озима пшениця

x_2 – ярий ячмінь

x_3 – озимий ячмінь

x_4 – горох

x_5 – кукурудза на зерно

x_6 – соя

x_7 – соняшник

x_8 – ріпак

x_9 – гречка

x_{10} – овочі

x_{11} – гірчиця

Необхідно максимізувати:

$$Z = 9x_1 + 7x_2 + 7x_3 + 8x_4 + 12x_5 + 12x_6 + 14x_7 + 12x_8 + 8x_9 + 20x_{10} + 8x_{11}$$

При обмеженнях:

Загальна площа:

$$x_1 + x_2 + \dots + x_{11} = 6301,3x$$

Рентабельність 2–5%:

$$Z \sum \text{витрати на 1 га} \cdot x_i \geq 0,02 \text{ та } \leq 0,05$$

Додаткові агрономічні обмеження (умовно):

- площа під овочами не більше 8% загальної площі:

$$x_{10} \leq 504,1x$$

- соя + соняшник $\leq 40\%$:

$$x_6 + x_7 \leq 2520,5x$$

- мінімальна площа під зернові (пшениця, ячмінь, кукурудза) – 35%:

$$x_1 + x_2 + x_3 + x_5 \geq 2205,5x$$

Таблиця 3.2

Оптимальний розподіл посівних площ ТОВ «Арофірма «Обрій» на 2026 рік

Культура	Оптимальна площа, га	Прибуток, тис. грн.
Озима пшениця	950,0	8550,0
Ярий ячмінь	650,0	4550,0
Озимий ячмінь	450,0	3150,0
Горох	300,0	2400,0
Кукурудза	800,0	9600,0
Соя	1000,0	12000,0
Соняшник	1200,0	16800,0
Ріпак	400,0	4800,0
Гречка	300,0	2400,0
Овочі	251,3	5026,0
Гірчиця	0,0	0,0
Разом	6301,3	69076,0

Оптимальний розподіл посівних площ ТОВ «Агрофірма «Обрій» на 2026 рік свідчить про раціональний підхід до використання земельних ресурсів із максимізацією прибутку. Загальна площа, задіяна під посіви, становить 6301,3 га, що дозволяє отримати сумарний прибуток у розмірі 69 076 тис. грн. Це свідчить про ефективне застосування моделі лінійного програмування для досягнення цілей підприємства.

Найприбутковішою культурою за обсягом чистого доходу є соняшник, що займає 1200 га та забезпечує прибуток у розмірі 16 800 тис. грн. Суттєвий вклад у загальний фінансовий результат також роблять соя (12 000 тис. грн при площі 1000 га) та кукурудза (9600 тис. грн на 800 га), що підкреслює стратегічну важливість олійних та зернових культур у структурі виробництва.

Серед культур із меншою зайнятою площею, проте значним прибутком, виділяються овочі. Попри відносно невелику площу 251,3 га, вони забезпечують дохід у 5026 тис. грн, що свідчить про їх високу рентабельність і доцільність подальшого розвитку овочевого напрямку.

Повна відсутність площ під гірчицю (0 га) та, відповідно, нульовий прибуток можуть вказувати як на не вигідність цієї культури у 2026 році, так і на її недостатню адаптованість до умов господарства. Це рішення виглядає обґрунтованим з точки зору максимізації прибутку.

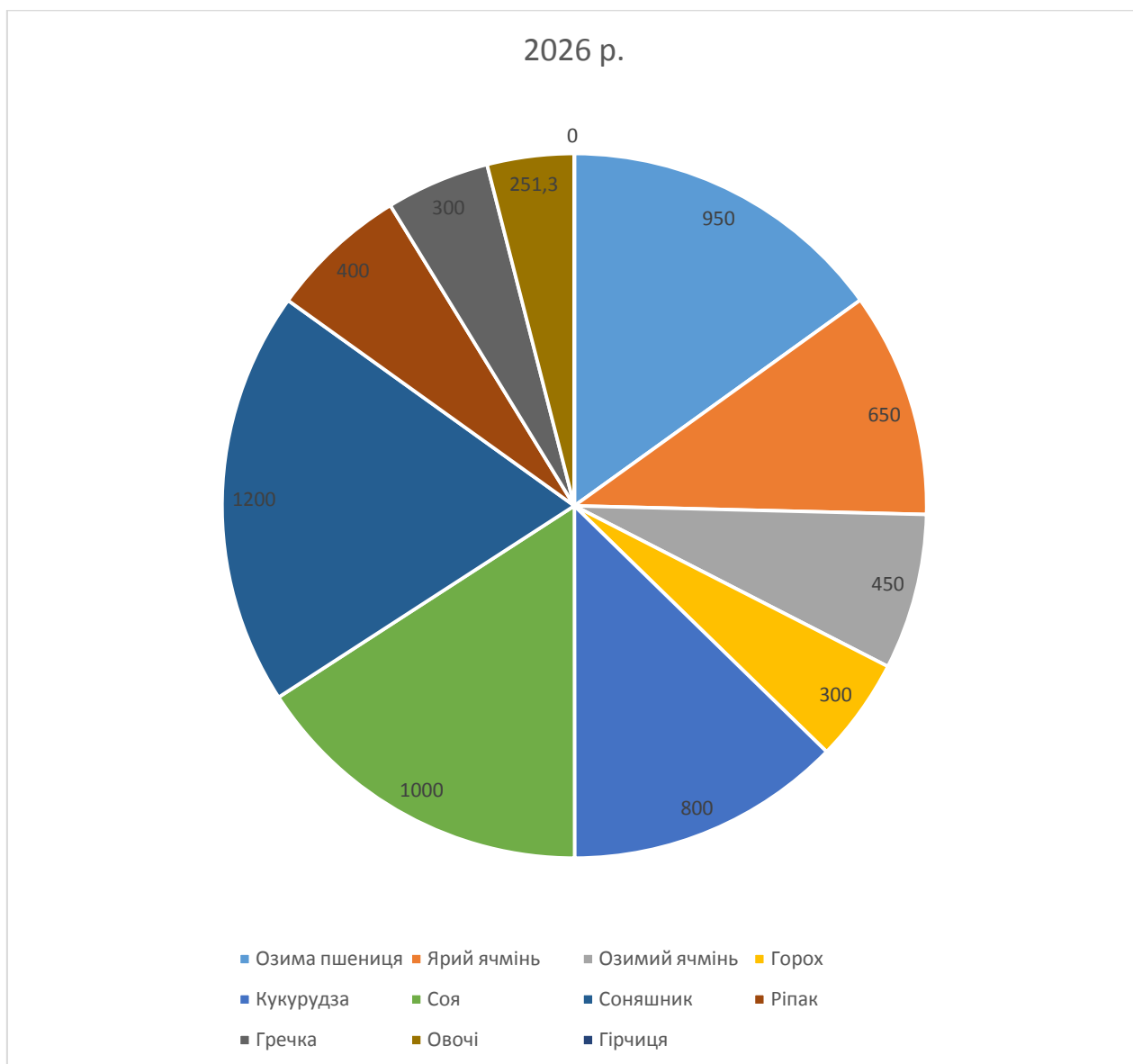


Рис. 3.1. Оптимальна структура посівних площ ТОВ «Агрофірма «Обрій» на 2026 р., гектарів

Такі культури як озима пшениця (950 га, 8550 тис. грн), ярий ячмінь (650 га, 4550 тис. грн) та ріпак (400 га, 4800 тис. грн) мають стабільні позиції у структурі посівів, що забезпечує як продовольчу, так і фінансову безпеку господар-

ства. Вони виконують роль стратегічного резерву та елементу диверсифікації ризиків.

Загалом оптимізація структури посівних площ дозволяє досягти балансу між високорентабельними культурами та культурними групами з помірною прибутковістю, забезпечуючи при цьому ефективне використання кожного гектара землі. Результати таблиці 3.2 можуть бути використані як основа для формування стратегії аграрного виробництва ТОВ «Агрофірма «Обрій» у середньостроковій перспективі.

Таблиця 3.3

Прогноз загальних витрат і рентабельності ТОВ «Арофірма «Обрій» після вправдження стратегії управління земельними ресурсами, 2026 р.

Показник	Значення
Загальні витрати, тис. грн.	135412,3
Загальний прибуток, тис. грн.	69076,0
Загальний дохід, тис. грн.	204488,3
Рівень рентабельності, %	5,1

Для 2027 року доцільно застосувати адаптовану модель із врахуванням нових ринкових цін, структури ґрунтів та погодних ризиків. Основні припущення: збільшення площі на 3% (близько 6490 га), зміна структури доходів на 5-10% та уточнення сівозміни. Аналіз прогнозних фінансових показників ТОВ «Агрофірма «Обрій» на 2026 рік свідчить про позитивну загальну динаміку господарської діяльності. Загальний дохід підприємства очікується на рівні 204488,3 тис. грн, що є результатом ефективного використання ресурсного потенціалу, оптимального розподілу посівних площ та вибору культур з високою прибутковістю.

Загальні витрати підприємства становитимуть 135412,3 тис. грн, що включає витрати на матеріально-технічне забезпечення, оплату праці, енергоресурси, логістику, податки та інші елементи виробничого процесу. Водночас отриманий прибуток у розмірі 69076,0 тис. грн демонструє достатній запас фі-

нансової стійкості та прибутковості діяльності. Розрахований рівень рентабельності складає 5,1 %, що вказує на наявність прибутку, однак його рівень є відносно низьким для аграрного сектору. Це може свідчити про необхідність подальшої оптимізації витрат, підвищення продуктивності та ефективності виробництва, зокрема шляхом впровадження інновацій, ресурсозбереження та точного землеробства.

Незважаючи на позитивний загальний фінансовий результат, показник рентабельності підтверджує актуальність пошуку нових резервів зростання. Підприємству доцільно спрямувати зусилля на покращення управління витратами, модернізацію виробничої бази та підвищення якості продукції для забезпечення стабільного розвитку у середньостроковій перспективі.

3.2. Удосконалення управління матеріальними та технічними ресурсами ТОВ «Агрофірма «Обрій»

Удосконалення управління матеріальними та технічними ресурсами в ТОВ «Агрофірма «Обрій» є надзвичайно важливим кроком для забезпечення стабільної роботи підприємства в умовах обмеженості ресурсів та підвищених виробничих ризиків. Раціональне планування і використання матеріалів, техніки, пального, насіння, добрив та засобів захисту рослин дозволяє оптимізувати витрати, підвищити продуктивність праці та забезпечити дотримання технологічних термінів у процесі вирощування сільськогосподарських культур.

З огляду на стратегічну мету підприємства - підвищення економічної ефективності виробництва та конкурентоспроможності продукції - поліпшення системи управління матеріально-технічними ресурсами дозволить підвищити рівень забезпеченості сучасною технікою, скоротити втрати від простоїв, покращити логістику постачання та впровадити елементи ресурсозберігаючих технологій. Це, у свою чергу, сприятиме зростанню врожайності, якості продукції та прибутковості господарської діяльності. Матеріально-технічне забезпечення є основою ефективного функціонування сільськогосподарського підприємства. Воно охоплює закупівлю, зберігання, облік, використання та контроль за ресур-

сами, до яких належать мінеральні добрива, насіння, паливно-мастильні матеріали (ПММ), засоби захисту рослин, техніка та обладнання. Для аналізу було використано умовні показники за 2024 роком і розроблено проєкт удосконалення на 2026 рік.

У таблиці 3.4 подано загальні показники забезпеченості підприємства основними матеріальними ресурсами в базовому 2024 році.

Таблиця 3.4

Забезпеченість ТОВ «Агрофірма «Обрій» основними матеріальними ресурсами у 2024 році

Вид ресурсу	Потреба, т	Фактично забезпечено, т	Рівень забезпеченості, %
Мінеральні добрива	950	750	78,9
Насіння	320	300	93,8
Засоби захисту рослин	130	105	80,8
ПММ	180	165	91,7

Аналіз таблиці 3.4 свідчить про наявні проблеми у забезпеченні ТОВ «Агрофірма «Обрій» основними матеріальними ресурсами у 2024 році. Найнижчий рівень забезпеченості спостерігається по мінеральних добривах - лише 78,9 %, що може негативно впливати на реалізацію технологічних карт і знижувати врожайність основних культур. Аналогічна ситуація з засобами захисту рослин, рівень забезпеченості якими становить лише 80,8 %, що підвищує ризики поширення хвороб і шкідників у посівах.

Позитивні результати спостерігаються по насінню та паливно-мастильних матеріалах. Насінням підприємство забезпечене на 93,8 %, що дає змогу своєчасно проводити посівні роботи, а по ПММ забезпеченість становить 91,7

%, що дозволяє підтримувати в належному ритмі механізовані технологічні процеси. Проте навіть при таких показниках можливі збої у виконанні окремих видів робіт у пікові періоди польових кампаній.

Таким чином, загальний рівень забезпечення матеріальними ресурсами свідчить про необхідність удосконалення системи планування та логістики закупівель. Варто посилити контроль за формуванням потреб, заключенням угод із постачальниками та створенням резервів критично важливих ресурсів, зокрема добрив та ЗЗР. Це дозволить підвищити технологічну стабільність виробничих процесів і зменшити ризики недоотримання урожаю.

Таблиця 3.5

План забезпечення матеріальними ресурсами ТОВ «Агрофірма «Обрій» у 2026 році

Вид ресурсу	Потреба, т	План закупівель, т	Резерв, т	Рівень забезпеченості, %
Мінеральні добрива	980	1000	20	102,0
Насіння	340	345	5	101,5
Засоби захисту рослин	140	145	5	103,6
ПММ	190	200	10	105,3

Заплановане покриття потреб із створенням резерву дозволить уникнути зривів у виробничому процесі. Такий підхід підвищує надійність постачання і формує основу для стабільної роботи підприємства протягом усього сільськогосподарського циклу.

Для реалізації агротехнічних заходів важливу роль відіграє стан машинно-тракторного парку (МТП). У таблиці 3.3 представлено наявність сільськогосподарської техніки у 2024 році та потребу на 2026 рік з урахуванням запланованих площ.

Таблиця 3.6

Наявність та потреба в техніці для ТОВ «Агрофірма «Обрій»

Вид техніки	Наявно у 2024 р., од.	Потреба у 2026 р., од.	Необхідно доку- пити, од.
Трактори	8	10	2
Зернозбиральні комбайни	4	5	1
Сівалки	6	8	2
Оприскувачі	3	4	1

Аналіз даних таблиці 3.6 свідчить про наявну технічну недостатність у ТОВ «Агрофірма «Обрій» для забезпечення ефективного виконання всіх етапів агротехнологічного процесу у 2026 році. У порівнянні з прогнозованою потребою, підприємству не вистачає 2 тракторів, 2 сівалок, а також по 1 одиниці зернозбиральної техніки та обприскувачів. Це свідчить про потребу в оновленні і розширенні машинно-тракторного парку для своєчасного виконання посівних, обробних і збиральних робіт.

Найбільший дефіцит спостерігається саме по техніці, яка використовується на початкових етапах польових робіт – тракторах та сівалках. Їх нестача може спричинити порушення графіків посівної кампанії, що в умовах зміни клімату та нестабільних погодних умов є критичним для врожайності. Окрім того, недостатня кількість обприскувачів може вплинути на своєчасність і якість обробки посівів засобами захисту рослин.

Для забезпечення стабільності та технологічної ритмічності виробництва, підприємству доцільно сформувати план оновлення технічної бази та залучити інвестиції або кредитні ресурси для закупівлі необхідних машин. Впровадження сучасної техніки з підвищеною енергоефективністю та автоматизованими системами управління також дозволить підвищити продуктивність праці та зменшити витрати на обслуговування.

У таблиці 3.7 представлено порівняння витрат у базовому та проєктному роках.

Таблиця 3.7

Порівняння витрат на матеріально-технічні ресурси ТОВ «Агрофірма «Обрій»

Витрати, тис. грн	2024 р. (факт)	2026 р. (план)	Зміна, тис. грн	Зміна, %
Мінеральні добрива	11850	11500	-350	-3,0
Насіння	5600	5400	-200	-3,6
Засоби захисту рослин	6200	6000	-200	-3,2
ПММ	8700	8300	-400	-4,6
Обслуговування техніки	6500	6000	-500	-7,7
Разом	38850	37200	-1650	-4,2

Аналіз даних таблиці 3.7 показує загальне скорочення витрат на матеріально-технічні ресурси ТОВ «Агрофірма «Обрій» у 2026 році порівняно з фактичними витратами 2024 року. Загальне зниження становить 1650 тис. грн або 4,2 %, що свідчить про проведення заходів з оптимізації використання ресурсів та вдосконалення системи управління витратами. Зменшення витрат

відбулося по всіх основних статтях, що є позитивним сигналом для підвищення економічної ефективності господарства.

Найбільша економія спостерігається за статтею «Обслуговування техніки», де витрати зменшено на 500 тис. грн, або 7,7 %. Це може бути результатом як оновлення машинно-тракторного парку, так і переходу на ефективніше технічне обслуговування - зменшення кількості поломок та зниження витрат на ремонт. Водночас зниження витрат на паливе та мастильні матеріали (на 400 тис. грн або 4,6 %) може свідчити про впровадження енергоощадних технологій або підвищення продуктивності техніки.

Таблиця 3.8

Очікувані результати впровадження системи контролю ресурсів у ТОВ «Агрофірма «Обрій»

Показник	До впровадження, 2024 р.	Після впровадження, 2026 р.	Економічний ефект
Витрати на добрива, тис. грн	11500	11200	300
Втррати ПММ, %	7	4	-3 п.п.
Витрати на ремонт техніки, тис. грн.	6000	5700	300
Час на облік (год/міс.)	40	15	-25 годин

Отже, прогнозоване зменшення витрат на матеріально-технічне забезпечення у 2026 році свідчить про позитивну динаміку у сфері ресурсного менеджменту підприємства. Така тенденція є стратегічно важливою, адже дозволяє знизити собівартість продукції, покращити фінансову стійкість підприємства та створює умови для подальших інвестицій у розвиток.

Аналіз таблиці 3.8 свідчить про позитивний економічний ефект від впровадження системи контролю ресурсів у ТОВ «Агрофірма «Обрій». Зменшення витрат на добрива на 300 тис. грн у 2024 році стало можливим завдяки точнішому обліку їх використання, оптимізації норм внесення та уникненню перевитрат. Це підтверджує ефективність нової системи управління ресурсами в частині раціонального використання матеріалів. Крім того, скорочення втрат паливно-мастильних матеріалів із 7 % до 4 % свідчить про зниження безконтрольного використання та крадіжок, а також підвищення дисципліни водіїв і механізаторів. Подібний ефект був досягнутий завдяки впровадженню обліку витрат ПММ через сучасні цифрові інструменти, такі як GPS-моніторинг і електронні звіти. Це, у свою чергу, вплинуло на зменшення витрат на ремонт техніки на 300 тис. грн, адже кращий контроль і профілактика дозволяють уникати критичних поломок.

Варто також звернути увагу на значне скорочення часу, необхідного для обліку ресурсів: з 40 до 15 годин на місяць. Це свідчить про автоматизацію управлінських процесів, зменшення адміністративного навантаження на персонал та підвищення оперативності в прийнятті рішень. Загалом, впровадження системи контролю ресурсів дозволить досягти економії коштів, покращити облік і забезпечити більш ефективне функціонування виробничої системи підприємства.

3.3. Поліпшення системи управління трудовими та фінансовими ресурсами аграрного підприємства

Поліпшення системи управління трудовими та фінансовими ресурсами аграрного підприємства є вкрай важливим для забезпечення ефективного використання наявного потенціалу, підвищення продуктивності праці, раціонального розподілу коштів та зниження непродуктивних витрат, що в умовах обмежених ресурсів та зовнішніх економічних викликів дозволяє зміцнити конкурентні позиції підприємства та забезпечити його стабільний розвиток.

Раціональне управління трудовими та фінансовими ресурсами є одним із ключових факторів забезпечення стабільного розвитку аграрного підприємства.

У цьому підрозділі проаналізуємо поточний стан забезпеченості підприємства трудовими ресурсами, витрати на оплату праці та обґрунтуємо заходи з удосконалення системи фінансового планування на 2026 рік.

Таблиця 3.9

Динаміка чисельності працівників ТОВ «Агрофірма «Обрій»

Рік	Чисельність працівників, осіб	Зміна, осіб	Зміна, %
2021	186	-	-
2022	178	-8	-4,3
2023	175	-3	-1,7
2024	164	-11	-6,3

Зменшення чисельності працівників на 2026 рік є результатом автоматизації процесів та оптимізації операційних витрат. За цей період чисельність працівників скоротилася на 22 особи, що є ефективним заходом для зменшення витрат на фонд оплати праці, при цьому не впливає на продуктивність. За умови автоматизації та підвищення кваліфікації працівників, зниження чисельності персоналу не призведе до зниження загальної ефективності роботи підприємства.

Зростання фонду оплати праці на 2026 рік планується на 7,2 %, що обґрунтовано підвищенням премій і заохочувальних виплат. Метою є стимулювання працівників до досягнення високих результатів і збереження високої мотивації. Планується також підвищення продуктивності праці на 20 %, що дозволить зберегти ефективність при скороченні чисельності персо

Планується збільшення фонду оплати праці на 7,2 % у зв'язку з підвищенням ефективності роботи персоналу та введенням додаткових мотиваційних виплат. Зменшення кількості працівників на 4 особи сприятиме оптимізації витрат при збереженні високої продуктивності праці. Однак важли-

во забезпечити, щоб це зростання премій і виплат сприяло ефективному використанню трудових ресурсів і підвищенню загальної ефективності роботи підприємства.

У 2024 році фінансовий результат ТОВ «Агрофірма «Обрій» є збитковим, що свідчить про потребу в зміні фінансової стратегії підприємства. Основною метою на 2026 рік є стабілізація фінансових результатів і повернення до позитивної рентабельності. Для цього необхідно зменшити витрати, оптимізувати фінансові ресурси і впровадити ефективні методи управління витратами. У 2024 році підприємство зазнало значних фінансових збитків, що пов'язано з високими витратами та невідповідністю між доходами та витратами. Для поліпшення фінансових результатів у 2026 році необхідно провести комплекс заходів, спрямованих на зменшення витрат, підвищення доходів, зниження зобов'язань та впровадження ефективних фінансових стратегій.

Планування та вдосконалення системи управління трудовими та фінансовими ресурсами ТОВ «Агрофірма «Обрій» на 2026 рік дозволить забезпечити зростання продуктивності праці, ефективне використання фінансових та трудових ресурсів. Важливими аспектами є скорочення чисельності працівників без втрат для виробничих результатів, підвищення ефективності управління фінансами та оптимізація витрат. Застосування сучасних технологій та управлінських методик дозволить покращити рентабельність та досягти стабільного розвитку підприємства в умовах змінюваного економічного середовища.

Прогноз для ТОВ «Агрофірма «Обрій» на 2026-2028 роки базується на аналізі поточних фінансових результатів і тенденцій, а також на планах щодо оптимізації ресурсів і підвищення ефективності операцій. Прогнозування включає передбачення щодо чисельності працівників, фонду оплати праці, фінансових результатів та загальних показників діяльності підприємства. Прогнозується, що чисельність працівників на 2026 рік зменшиться до 160 осіб, а в наступні роки, до 2028 року, ця цифра може залишатися стабільною. Зниження чисельності буде здійснюватися за рахунок автоматизації процесів і вдосконалення технологічних ліній. Це дозволить зменшити потребу в працівниках

при збереженні виробничих потужностей. Також планується підвищення кваліфікації працівників, що забезпечить ефективніше використання ресурсів.

Прогнозується, що фонд оплати праці в 2026 році збільшиться на 7,2 % порівняно з 2024 роком, що забезпечить стимулювання працівників та підвищення їхньої мотивації. На 2027 і 2028 роки передбачається незначне зростання фонду оплати праці на 3-5 % щорічно, що буде пов'язано із зростанням продуктивності праці та підвищенням ефективності використання трудових ресурсів. Прогнозуючи фінансові показники на 2026-2028 роки, важливим є повернення до позитивних фінансових результатів. Очікується, що в 2026 році підприємство зможе стабілізувати свою фінансову ситуацію, скоротивши збитки та досягнувши невеликого прибутку. В подальші роки, до 2028 року, планується поступове збільшення прибутку на основі оптимізації витрат та збільшення валових доходів.

Таблиця 3.10

Прогноз основних показників ТОВ «Агрофірма «Обрій» на 2026-2028 роки

Показник	2026 (план)	2027 (прогноз)	2028 (прогноз)
Чисельність працівників, осіб	160	160	160
Валові доходи, тис. грн.	190000	195000	200000
Валові витрати, тис. грн.	220000	225000	230000
Прибуток/збиток, тис. грн	5000	10000	15000
Рівень рентабельності, %	2,6	5,1	7,5

Прогноз на 2026-2028 роки показує позитивну динаміку в основних фінансових показниках. Очікується, що підприємство зможе досягти стабільного зростання прибутку в результаті оптимізації витрат і зростання валових доходів. Важливим фактором є підвищення рентабельності підприємства, що дозволить повернутися до стабільного фінансового становища. Прогнозується поступове зростання фонду оплати праці, що також сприятиме мотивації працівників та поліпшенню їхньої продуктивності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Комплексне та збалансоване управління всіма видами ресурсів забезпечує не лише стабільне функціонування підприємства, а й його довгостроковий розвиток. Ефективна ресурсна стратегія повинна враховувати внутрішні резерви, можливості залучення зовнішніх ресурсів, динаміку ринку, ризики та обмеження, пов'язані з їх використанням. Загальні ресурси підприємства є інтегрованою сукупністю усіх наявних і потенційних засобів, які можуть бути залучені до реалізації його виробничої, фінансової, збутової та управлінської діяльності. Вони охоплюють усі компоненти ресурсного потенціалу, необхідного для забезпечення безперервного функціонування підприємства в динамічному економічному середовищі.

2. Процес управління системою прийняття управлінських рішень у сфері ресурсного менеджменту є багатокомпонентним і охоплює взаємопов'язані етапи, спрямовані на забезпечення ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства. В умовах обмеженості ресурсів особливо важливо впроваджувати науково обґрунтовані підходи до ухвалення рішень, які враховують як внутрішні можливості, так і зовнішні загрози. Менеджмент ресурсів в аграрному виробництві розглядається як складна багаторівнева система, що охоплює планування, організацію, контроль і регулювання використання земельних, матеріально-технічних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів. Особлива увага приділяється специфіці аграрного сектору, зокрема його високій залежності від природно-кліматичних умов, сезонності та біологічних факторів, що суттєво ускладнює прогнозування та прийняття управлінських рішень.

3. Юридична особа ТОВ «Агрофірма «Обрій», розташована у Синельниківському районі Дніпропетровської області. З урахуванням того, що ТОВ «Агрофірма «Обрій» розташоване на відстані 30–50 км від зони бойових дій, варто зазначити, що безпековий фактор є критично важливим у формуванні економічних результатів підприємства. До повномасштабної війни РФ проти України у

2021 році ТОВ «Агрофірма «Обрій» демонструвало відносно стабільну фінансово-господарську діяльність. У 2022 році підприємство зіткнулося з різким погіршенням фінансових показників. У 2023 році ситуація частково покращилася. Але вже у 2024 році підприємство зазнало найгірших фінансових результатів за чотири роки. Загальні активи скоротилися до 219,51 млн грн, що може свідчити про знецінення активів або їх продаж для покриття зобов'язань. Валові витрати значно зросли (до 230,89 млн грн), перевищивши доходи на 47,38 млн грн. Це зумовило формування найбільшого збитку за аналізований період та подальше зниження рентабельності до – 20,5 %.

Проте загальна площа земельних ресурсів ТОВ «Агрофірма «Обрій» упродовж 2020-2024 років демонструвала поступове розширення з 7581,1 га у 2020 році до максимального значення 8760,2 га у 2022-2023 роках. У 2024 році спостерігається незначне скорочення до 8561 га, що пов'язано з воєнною ситуацією, частковою втратою або консервацією земельних ділянок, які розташовані поблизу зони бойових дій.

4. У довоєнний період (до 2022 року) спостерігалось відносно стабільне чисельне забезпечення підприємства трудовими ресурсами, що дозволяло підтримувати сталий рівень виробничої діяльності та ефективно обробляти наявні площі сільськогосподарських угідь. З початком повномасштабного вторгнення, динаміка трудових ресурсів демонструє тенденцію до зменшення. Це пов'язано з мобілізаційними процесами, евакуацією частини населення, трудовою міграцією, а також з ризиками, які виникають в умовах наближеності до зони бойових дій.

У спеціалізації спостерігається чітка тенденція до зростання питомої ваги продукції рослинництва в загальній структурі товарної продукції. У 2020 році цей показник становив 31,85%, а вже у 2024 - 53,43%, що свідчить про стратегічний перехід підприємства до більшої залежності від виробництва сільськогосподарських культур. Це зростання у 367,58% порівняно з 2020 роком демонструє переорієнтацію ресурсів та виробничих потужностей на користь рослинництва. Особливо стрімко зросла частка зернових і зернобобових культур, зокрема пшениці, яка у 2024 році становила 16,53% проти 5,55% у 2020 році.

5. У системі ресурсного забезпечення підприємства виділяють п'ять основних видів ресурсів, які розглядаються як об'єкти управління: земельні ресурси; матеріальні ресурси; технічні ресурси; трудові ресурси та фінансові ресурси. Кожен із цих ресурсів потребує окремого підходу до управління, планування, обліку та аналізу.

Ефективне управління земельним фондом у ТОВ «Агрофірма «Обрій» базується на раціональному розподілі угідь, регулярному плануванні сівозмін та контролі за станом ґрунтів. Управління матеріальними ресурсами в ТОВ «Агрофірма «Обрій» відзначається комплексним підходом, який охоплює всі етапи: від планування закупівель до контролю за використанням. Організація управління технічними ресурсами в ТОВ «Агрофірма «Обрій» здійснюється на основі системного моніторингу стану машинно-тракторного парку. ТОВ «Агрофірма «Обрій» активно реалізує комплексну політику управління трудовими ресурсами, спрямовану на формування стабільного і професійного колективу. Фінансове управління в ТОВ «Агрофірма «Обрій» здійснюється з використанням сучасних методів бюджетування, аналізу витрат та аудиту.

6. Створення моделі оптимізації забезпечує прозорість процесу планування, дозволяє прогнозувати прибутковість окремих культур і формувати ефективну сівозміну з урахуванням довгострокових цілей підприємства. У підсумку, така стратегія стає основою сталого розвитку ТОВ «Агрофірма «Обрій» та формує передумови для зростання його конкурентоспроможності. Мета моделі сформувати таку структуру використання земельного фонду в розмірі 6301,3 га у 2026 році, яка забезпечить перехід підприємства у зону прибутковості з цільовою рентабельністю 2–5%. Оптимальний розподіл посівних площ ТОВ «Агрофірма «Обрій» на 2026 рік свідчить про раціональний підхід до використання земельних ресурсів із максимізацією прибутку. Загальна площа, задіяна під посіви, становить 6301,3 га, що дозволяє отримати сумарний прибуток у розмірі 69076 тис. грн. Для 2027 року доцільно застосувати адаптовану модель із врахуванням нових ринкових цін, структури ґрунтів та погодних ризиків.

Аналіз прогнозних фінансових показників ТОВ «Агрофірма «Обрій» на 2026 рік свідчить про позитивну загальну динаміку господарської діяльності.

Загальний дохід підприємства очікується на рівні 204488,3 тис. грн, що стане результатом ефективного використання ресурсного потенціалу, оптимального розподілу посівних площ та вибору культур з високою прибутковістю. Незважаючи на позитивний загальний фінансовий результат, показник рентабельності підтверджує актуальність пошуку нових резервів зростання.

7. Очікується позитивний економічний ефект від впровадження системи контролю ресурсів у ТОВ «Агрофірма «Обрій». Зменшення витрат на добрива на 300 тис. грн у 2026 році стане можливим завдяки точнішому обліку їх використання, оптимізації норм внесення та уникненню перевитрат. Це підтверджує ефективність нової системи управління ресурсами в частині раціонального використання матеріалів. Крім того, очікуване скорочення витрат паливно-мастильних матеріалів із 7 % до 4 % свідчить про зниження безконтрольного використання та крадіжок, а також підвищення дисципліни водіїв і механізаторів. Подібний ефект буде досягнутий завдяки впровадженню обліку витрат ПММ через сучасні цифрові інструменти, такі як GPS-моніторинг і електронні звіти. Це, у свою чергу, вплинуло на зменшення витрат на ремонт техніки на 300 тис. грн, адже кращий контроль і профілактика дозволяють уникати критичних поломок.

Варто також звернути увагу на значне скорочення часу, необхідного для обліку ресурсів: з 40 до 15 годин на місяць. Це свідчить про автоматизацію управлінських процесів, зменшення адміністративного навантаження на персонал та підвищення оперативності в прийнятті рішень.

8. Планування та вдосконалення системи управління трудовими та фінансовими ресурсами ТОВ «Агрофірма «Обрій» на 2026 рік дозволить забезпечити зростання продуктивності праці, ефективне використання фінансових та трудових ресурсів. Важливими аспектами є скорочення чисельності працівників без втрат для виробничих результатів, підвищення ефективності управління фінансами та оптимізація витрат. Застосування сучасних технологій та управлінських методик дозволить покращити рентабельність та досягти стабільного розвитку підприємства в умовах змінюваного економічного середовища.

Прогнозується, що фонд оплати праці в 2026 році збільшиться на 7,2 % порівняно з 2024 роком, що забезпечить стимулювання працівників та підвищення їхньої мотивації. На 2027 і 2028 роки передбачається незначне зростання фонду оплати праці на 3-5 % щорічно, що буде пов'язано із зростанням продуктивності праці та підвищенням ефективності використання трудових ресурсів. Прогноз на 2026-2028 роки показує позитивну динаміку в основних фінансових показниках. Очікується, що підприємство зможе досягти стабільного зростання прибутку в результаті оптимізації витрат і зростання валових доходів. Важливим фактором є підвищення рентабельності підприємства, що дозволить повернутися до стабільного фінансового становища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 р. № 2210-III. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>.
2. Ахновська І., Болгов В. А. Управління витратами: навчальний посібник. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2020. 156 с.
3. Баган Н.В. Теоретичні основи ефективності використання ресурсів аграрних підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: «Економічні науки». Хмельницьк. 2021, № 3. С. 282-287. DOI: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2021-294-3-46>
4. Баган Н.В. Напрями підвищення ефективності використання ресурсів аграрних підприємств. Український журнал прикладної економіки. Тернопіль, 2021. С. 190-196. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-3-26>
5. Балановська Т. І., Гавриш О. М., Драмарецька К. П., Голік В. В. Лідерство та управління людськими ресурсами організації : навчальний посібник. Київ : ЦП «КОМПРИНТ», 2024. 281 с.
6. Балджи М. Д. Економічний ризик та методи його вимірювання. Навч. пос. Харків : Промарт, 2015. 300 с.
7. Березіна Л. М., Баган Н. В. Ефективність використання ресурсів аграрних підприємств та їх технологічний менеджмент. Вісник Хмельницького національного університету. 2023, № 2. С. 125- 128. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-19>
8. Березіна Л.М. Актуальні проблеми використання ресурсів аграрних підприємств Вісник Черкаського національного університету (Серія економічні науки). Вип. 4, БІЩ ЧНУ, 2018. С. 12-22.
9. Варналій З.С., Васильців Т.Г., Лупак Р.Л., Білик Р.Р. Бізнес-планування підприємницької діяльності: навч. посіб. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.

- 10.Гаврильченко О.В. Управління внутрішніми ресурсами економічного зростання аграрних підприємств: механізми, інструментарій, стратегії: монографія. Харків: «Смугаста типографія», 2021. 302 с.
- 11.Гавриш О. М., Білуха О. В. Роль управління запасами та їх вплив на підвищення ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2024. № 4. С. 34-42.
- 12.Грабчук І. Ф., Бугайчук В. В. Підвищення економічної ефективності використання земельних ресурсів сільськогосподарськими підприємствами. Економіка та суспільство. Вип. № 56, 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2994/2924>
- 13.Дячков Д. В., Баган Н. В., Васильєв В. Ю. Управління ресурсозбереженням підприємства на засадах соціальної відповідальності. Економіка та суспільство. 2023. Вип. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-3>
- 14.Іванюта Л.В., Лугівська О.П. Управління ресурсами і витратами. К.: Центр навчальної літератури, 2009. 320 с.
- 15.Качан Є.П. Управління трудовими ресурсами / Є.П. Качан: навч. посібник. К.: Видавничий дім «Юридична книга», 2005. 358 с.
- 16.Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. К., «Кондор», 2015. 296 с. Кітченко О. М., Чернобровкіна С. В. Управління ресурсами підприємства : навч. посіб. Харків : НТУ «ХПІ», 2021. 227 с.
- 17.Кучіна С. Е. Кітченко О. М., Чернобровкіна С. В. (2021). Управління ресурсами підприємства. Навч. посіб. Харків : НТУ «ХПІ», 227 с.
- 18.Лепейко Т.І., Миронова О.М. Менеджмент: навч. посібник. Х. : ХНЕУ, 2010. 204 с.
- 19.Мазур К.В., Кубай О.Г. Менеджмент аграрного підприємства : навч. посіб. Вінниця: Твори, 2020. 284 с.
- 20.Матвіїшин Є. Г.Стратегічне управління людськими ресурсами: навчальний посібник / Є. Г. Матвіїшин. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. 200 с.

21. Менеджмент: організаційна ефективність : Навчальний посібник / Н.М. Шматько, М.В. Кармінська-Белоброва, О.В. Замула та ін. Харків: НТУ «ХП», 2024. 280 с.
22. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2007. 248 с.
23. Мірошніченко О.Ю., Ревуцька Н.В., Гончарова О.М. Управління ресурсами підприємства: Навчальний посібник. К.: ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2014. 217 с.
24. Моделі та методи прийняття рішень: навч. посібник / за ред. О. В. Сметанко. К. : ЦУЛ, 2013. 456 с.
25. Мороз О. С. Управління людськими ресурсами : навч. посібник для вчз / О. С. Мороз ; ЗДІА. Запоріжжя : ЗДІА, 2015. 324 с.
26. Новицький В.Є. Економічні ресурси цивілізаційного розвитку: Навч. посіб. К.: НАУ, 2004. 268 с.
27. Планування та управління фінансовими ресурсами територіальної громади/О.Кириленко, Б.Малиняк, В.Письменний, В.Русін/ Асоціація міст України. К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 396 с.
28. Песцов В. В. ERP-системи в управлінні ресурсами малих і середніх аграрних підприємств: сутність, функції та переваги. Економіка та суспільство. 2024, № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-147>
29. Петченко М. В., Баган Н. В., Кузьменко С. В. Безпекові засади ефективного управління ресурсами інноваційно активних підприємств в системі активізації маркетингової та зовнішньоекономічної діяльності. Інвестиції: практика та досвід. 2024, № 9. С. 87-92. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.9.87>
30. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом : навч. посібник. Київ : Кондор-Видавництво, 2013. 310 с.
31. Рижикова Н.І., Накісько О.В. Управління ресурсами та витратами : навч. посіб. Харків : ХНТУСГ, 2020. 192 с.

32. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. / І. Л. Петрова. К. : КНЕУ, 2013. 466 с.
33. Управління ресурсами підприємства: монографія / за заг. ред. к.е.н., проф. Г. О. Швиданенко. К. : КНЕУ, 2014. 418 с.
34. Управління персоналом : навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. Вінниця : ВНТУ, 2014. 283 с.
35. Управління ресурсами підприємства: Навч. посіб./ Під ред. Ю.М. Воробйова, Б.І. Холода. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 288 с.
36. Федірець О. В., Даценко О. В., Кекало Є. О. Стратегічні аспекти управління матеріальнотехнічними ресурсами підприємства. Економічний простір. 2021, № 166. С. 69-73. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/166-12>
37. The official site of OpenAI (2025), “ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue” (дата звернення: 30.04.2025).
38. Drury C. Management and Cost Accounting, 11th Edition. Publisher: An-nabel Ainscow. 2021. 876 p. URL: [https://ruduct.com/acct/Management%20and%20Cost%20Accounting,%2011th%20Edition%20\(Colin%20Drury\)2021.pdf](https://ruduct.com/acct/Management%20and%20Cost%20Accounting,%2011th%20Edition%20(Colin%20Drury)2021.pdf) (дата звернення: 25.04.2025).
39. Bouchrika, I. (2024). What Is Resource Management? Definition, Types & Techniques in 2025. Education.
40. Zhang, J., Li, J., Wang, Z., Shi, L., Jin, S., Chen, W., & Poor, H. V. (2025). Decision Transformers for Wireless Communications: A New Paradigm of Resource Management. IEEE Wireless Communications.

ДОДАТКИ

Додаток А

Дисперсійний аналіз між обсягами матеріальних і технічних ресурсів у

ТОВ «Агрофірма «Обрій»

Показник	Матеріальні ресурси, тис. грн.	Технічні ресурси, тис. грн.
Середнє значення	1700	1360
Дисперсія	14750	62250

Додаток Б

Узагальнена інформація стосовно організації управління ресурсами у

ТОВ «Агрофірма «Обрій»

Вид ресурсу	Об'єкт управління	Відповідальні особи	Методи управління	Періодичність управління	Основна мета управління
Земельні ресурси	Земельний фонд (рілля, сіножаті, пасовища)	Землевпорядник, головний агроном	Облік земель, сівозміна, агрохімічний аналіз ґрунтів	Щорічно (планування сівозміни), раз на 3 роки (аналіз ґрунтів)	Раціональне використання та збереження родючості ґрунтів
Матеріальні ресурси	Насіння, добрива, ЗЗР, паливо, запчастини	Завідувач складу, агроном, головний інженер, бухгалтерія	Облік залишків, закупівельне планування, калькуляція норм витрат	Щомісячно (облік), щорічно (закупівельні плани)	Забезпечення безперебійного виробництва з мінімальними втратами
Технічні ресурси	Трактори, комбайни, сівалки, обприскувачі	Головний механік, інженер, водії, машиністи	Графіки технічного обліку, ремонтів, амортизація, облік напруження	Щоденно (контроль роботи), щоквартально (техобслуговування)	Зменшення простоїв, продовження терміну експлуатації, безпека
Трудові ресурси	Персонал (робітники, фахівці, адміністрація)	Керівник підприємства, кадрова служба, бухгалтерія	Планування потреби в кадрах, навчання, мотивація, нарахування ЗП	Постійно (моніторинг), щорічно (підвищення кваліфікації)	Формування стабільного та кваліфікованого колективу, зниження плинності
Фінансові ресурси	Власні кошти, кредити, інвестиції, витрати, прибуток	Головний бухгалтер, економіст, фінансовий директор	Бюджетування, фінансове планування, контроль витрат, аудит	Щомісячно (звітність), щорічно (бюджет), при потребі (інвестиції)	Забезпечення фінансової стабільності, підвищення рентабельності