

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Т.в.о. завідувача кафедри,
к.е.н., доц.**

_____ **Марія ДЕМИДОВА**
«_____» _____ **2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА**

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

Здобувач

Ольга КУЦАК

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Олена САВЕНКО

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту і права

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту і

права, д.е.н., професор

_____Олександр ВЕЛИЧКО

«_____» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

КУЦАК ОЛЬЗІ ВІКТОРІВНІ

1. Тема роботи: «Управління системою матеріально-технічного забезпечення підприємства»

Науковий керівник: доц., к.е.н. Савенко Олена Анатоліївна

затверджені наказом по ДДАЕУ від «__» _____ 2025 р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: «__» _____ 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: внутрішня звітність С(Ф)Г «РОСАВА» за 2022–2024 рр. (фінансова, виробнича, облікова); наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників з питань управління матеріальними ресурсами; статистичні дані аграрного сектору України; нормативно-правова база у сфері АПК.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)

1. Теоретичні засади управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства
2. Аналіз стану системи матеріально-технічного забезпечення С(Ф)Г «РОСАВА»
3. Напрями удосконалення системи матеріально-технічного забезпечення С(Ф)Г «РОСАВА».

Висновки і пропозиції

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

1. Основні групи ресурсів у системі матеріально-технічного забезпечення аграрного підприємства
2. Основні функції управління матеріально-технічним забезпеченням аграрного підприємства
3. Комплексна оцінка ресурсного забезпечення, економічної віддачі та прибутковості виробництва у С(Ф)Г «РОСАВА»
4. Проблеми зростання витрат при стабільних обсягах виробництва в С(Ф)Г «РОСАВА» та можливі шляхи їх вирішення
5. SWOT-аналіз системи матеріально-технічного забезпечення С(Ф)Г «РОСАВА»
6. Ризики, джерела фінансування та індикатори моніторингу реалізації програми
7. Прогноз забезпеченості ресурсами С(Ф)Г «РОСАВА» після впровадження удосконалень
8. Очікувана динаміка ключових економічних показників після вдосконалення МТЗ

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2024 року	виконано
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2024 року	виконано
3.	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів організації менеджменту в аграрних підприємствах. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень - листопад 2024 року	виконано
4.	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства С(Ф)Г «РОСАВА». Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2024 року – лютий 2025 року	виконано
5.	Розробка напрямів удосконалення системи матеріально-технічного забезпечення господарства. Виконання третього проектно-рекомендаційного розділу.	Березень - квітень 2025 року	виконано
6.	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2025 року	виконано
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї	Травень 2025 року	виконано
8.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Травень 2025 року	виконано
9.	Перевірка тексту на рівень оригінальності, відсутність академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2025 року	виконано
10.	Представлення роботи на засіданні кафедри	Червень 2025 року	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2025 року	

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Ольга КУЦАК

Науковий керівник роботи

_____ (підпис)

Олена САВЕНКО

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність, структура та значення системи матеріально-технічного забезпечення в діяльності аграрного підприємства	6
1.2. Основні функції управління матеріально-технічним забезпеченням та сучасні підходи до його організації	12
1.3. Інструменти та показники оцінки ефективності функціонування системи матеріально-технічного забезпечення	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ С(Ф)Г «РОСАВА»	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика С(Ф)Г «РОСАВА»	24
2.2. Аналіз логістичних процесів та витрат на матеріально-технічне забезпечення	32
2.3. Визначення проблем та резервів підвищення ефективності системи матеріально-технічного забезпечення	36
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ С(Ф)Г «РОСАВА»	45
3.1. Пропозиції щодо оптимізації постачання матеріальних ресурсів у малому фермерському господарстві	45
3.2. Оцінка впливу удосконаленої системи управління МТЗ на виробничо-господарські результати підприємства	50
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах функціонування аграрного сектору України ефективне управління матеріально-технічним забезпеченням (МТЗ) набуває вирішального значення для стабільності й конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Висока ресурсоемність виробництва, сезонність аграрної діяльності, обмежений доступ до фінансування, коливання ринкових цін на матеріальні ресурси – усе це зумовлює необхідність раціонального планування, координації та контролю постачання техніки, палива, добрив, насіння та інших критично важливих елементів МТЗ.

Особливо гостро проблема ефективного управління МТЗ постає для малих фермерських господарств, які обмежені у фінансових, кадрових та інфраструктурних можливостях. З огляду на це, розробка і впровадження дієвої системи управління матеріально-технічним забезпеченням у таких умовах є не лише актуальним завданням, а й передумовою сталого розвитку підприємства.

Селянське (фермерське) господарство «РОСАВА» є показовим прикладом малого аграрного підприємства, яке функціонує у сфері рослинництва та має потребу в системному підході до формування та реалізації механізмів МТЗ. Це визначає актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи та обумовлює її практичне значення.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління матеріально-технічним забезпеченням на прикладі С(Ф)Г «РОСАВА».

Основні завдання роботи:

- Дослідити сутність, функції та значення матеріально-технічного забезпечення в аграрному виробництві.
- Вивчити сучасні підходи до організації управління МТЗ на сільськогосподарських підприємствах.

- Проаналізувати забезпеченість С(Ф)Г «РОСАВА» основними матеріально-технічними ресурсами.
- Оцінити ефективність існуючої системи управління МТЗ та виявити її недоліки.
- Розробити пропозиції щодо оптимізації постачання ресурсів та вдосконалення обліку й контролю у системі МТЗ.
- Обґрунтувати економічний ефект від впровадження запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження виступає система управління матеріально-технічним забезпеченням на підприємствах аграрної сфери.

Предметом дослідження є процеси планування, постачання, обліку, використання та оцінювання ефективності матеріально-технічних ресурсів у діяльності С(Ф)Г «РОСАВА».

У процесі написання роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних **методів**: аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, порівняльно-статистичний аналіз, методи економіко-математичного моделювання, системний і функціональний підхід, графічне моделювання, SWOT-аналіз та метод експертних оцінок.

Результати дослідження можуть бути використані в управлінській діяльності С(Ф)Г «РОСАВА» для оптимізації логістичних рішень у сфері МТЗ, підвищення економічної ефективності господарювання, зниження витрат і підвищення продуктивності праці. Запропоновані заходи адаптовані до умов малого фермерського виробництва і можуть бути використані іншими господарствами аналогічного типу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, структура та значення системи матеріально-технічного забезпечення в діяльності аграрного підприємства

Успішне функціонування аграрного підприємства, незалежно від його розміру чи спеціалізації, значною мірою залежить від ефективності організації системи матеріально-технічного забезпечення. В умовах обмеженості ресурсів, високої залежності від природно-кліматичних умов та нестабільності ринкового середовища управління матеріально-технічним забезпеченням набуває особливого значення. Саме ця система формує ресурсну основу для реалізації виробничих програм, забезпечує стабільність циклів вирощування сільськогосподарських культур та дозволяє здійснювати технологічні операції в оптимальні агротехнічні строки [26, с. 78].

З огляду на специфіку галузі, матеріально-технічне забезпечення аграрних підприємств має складну багатокомпонентну структуру, охоплюючи широкий спектр ресурсів – від техніки та пального до добрив і насіння. Злагоджене функціонування цієї системи вимагає не лише обліку й планування обсягів постачання, але й інтеграції управлінських, логістичних та фінансових механізмів. Тому в теоретичному аспекті доцільно насамперед розглянути ключові поняття, які лежать в основі управління системою МТЗ в аграрному виробництві.

Поняття «матеріально-технічне забезпечення» (МТЗ) в економічній літературі трактується як цілісна система заходів, процесів та дій, спрямованих на безперервне й ефективне постачання підприємства необхідними матеріальними ресурсами, зокрема технікою, інвентарем, сировиною, паливно-мастильними матеріалами, засобами захисту рослин тощо. У аграрній сфері це поняття також охоплює

специфічні ресурси, які є критично важливими для сезонного виробничого циклу – насіння, добрива, корми (для тваринництва), а також обслуговуючу техніку (сівалки, трактори, комбайни).

Близьким за змістом є поняття «ресурсне забезпечення», яке має ширше тлумачення й включає не лише матеріально-технічні, а й фінансові, кадрові, інформаційні та енергетичні ресурси, необхідні для функціонування підприємства [1, с. 126]. Таким чином, матеріально-технічне забезпечення виступає складовою частиною загальної системи ресурсного забезпечення, але саме воно є її найбільш вартісною та логістично складною складовою, особливо у контексті аграрного виробництва.

Інтегральним елементом системи МТЗ є «матеріальні потоки», під якими розуміють цілеспрямоване переміщення матеріальних ресурсів (товарів, сировини, техніки, засобів виробництва) від постачальників до кінцевого споживача, тобто підприємства. У логістиці аграрного виробництва матеріальні потоки характеризуються високою змінністю, значною сезонністю та потребою у точному дотриманні строків постачання. Невчасне або неякісне забезпечення ресурсами може призвести до зриву агротехнічних операцій, втрати врожаю або зростання витрат.

Важливо відзначити, що всі три категорії – МТЗ, ресурсне забезпечення і матеріальні потоки – тісно пов'язані між собою, утворюючи єдину систему, яка забезпечує функціонування виробництва на всіх стадіях. Їх ефективна взаємодія є передумовою сталого розвитку аграрного підприємства, особливо в умовах нестабільності та ресурсних обмежень [42, с. 19].

Система матеріально-технічного забезпечення аграрного підприємства має багаторівневу та функціонально взаємопов'язану структуру. Вона охоплює комплекс ресурсів, які формують матеріальну основу сільськогосподарської діяльності, забезпечують виконання технологічних операцій у визначені строки та безпосередньо впливають на якість і обсяг кінцевої продукції.

Узагальнено структуру матеріально-технічного забезпечення можна подати у

вигляді таблиці (табл. 1.1).

Подібна структура може адаптуватися залежно від виду аграрної спеціалізації (рослинництво, тваринництво, садівництво тощо), сезонності робіт і рівня механізації. У випадку С(Ф)Г «РОСАВА», що спеціалізується на вирощуванні зернових та технічних культур, найбільш критичними є забезпечення технікою (трактори, сівалки, обприскувачі), насінням, ЗЗР, мінеральними добривами та паливом.

Таблиця 1.1

**Основні групи ресурсів у системі матеріально-технічного забезпечення
аграрного підприємства**

Група ресурсів	Характеристика та приклади	Функціональне призначення
Основні засоби	Трактори, комбайни, сівалки, плуги, культиватори, складські приміщення	Забезпечення виконання механізованих робіт
Паливно-мастильні матеріали (ПММ)	Дизельне паливо, бензин, мастила, технічні рідини	Енергозабезпечення техніки та транспорту
Мінеральні та органічні добрива	Нітроамофоска, селітра, фосфорні, калійні добрива, гній	Підвищення родючості ґрунтів та врожайності
Засоби захисту рослин (ЗЗР)	Гербіциди, інсектициди, фунгіциди	Захист культур від шкідників, хвороб та бур'янів
Насіннєвий матеріал	Насіння зернових, олійних, бобових культур	Початковий елемент посівного процесу
Запасні частини та ремонтні матеріали	Шини, ремені, фільтри, інструменти, зварювальні матеріали	Обслуговування та підтримання працездатності техніки
Інвентар та допоміжні матеріали	Засоби ручної праці, мішки, упаковка, дрібне обладнання	Забезпечення допоміжних виробничих операцій
Будівельні матеріали (за потреби)	Цемент, металопрокат, дошки, арматура	Ремонт або зведення об'єктів інфраструктури

Кожна із зазначених груп ресурсів потребує планування обсягів закупівлі, логістичного супроводу, контролю якості та своєчасного надходження. Ефективна координація між цими елементами формує основу результативного управління всією

системою МТЗ, забезпечуючи ритмічність виробничого процесу та мінімізацію втрат.

Матеріально-технічне забезпечення у сільському господарстві має ряд характерних рис, що суттєво відрізняють його від аналогічних процесів у промисловості чи торгівлі. Основною особливістю аграрного виробництва є висока залежність від сезонних циклів, що зумовлює нерівномірність споживання ресурсів та потребує точного планування і своєчасного постачання [21, с. 164].

Сезонність визначає критичні періоди, коли збої у постачанні окремих ресурсів – насіння, добрив, ЗЗР або пального – можуть призвести до зриву технологічного процесу, зниження врожайності або навіть втрати посівів. Це, своєю чергою, формує жорсткі часові вимоги до логістичних операцій: постачання має відбуватися не просто у межах року, а у чітко визначені фази аграрного календаря – перед сівбою, в період внесення добрив, під час обробки посівів тощо.

Ще однією важливою рисою є високий ступінь залежності від природно-кліматичних умов. Навіть за наявності всієї необхідної матеріально-технічної бази несприятливі погодні умови (дощі, заморозки, посухи) можуть призупинити або змінити заплановані виробничі операції. Тому система МТЗ у сільському господарстві має бути не лише технологічно злагодженою, а й гнучкою, із можливістю адаптації до змін обставин у режимі реального часу.

У порівнянні з іншими секторами економіки, аграрні підприємства часто стикаються з додатковими логістичними викликами. Багато господарств розташовані у сільській місцевості з обмеженим доступом до розвинутої інфраструктури, що ускладнює доставку техніки, пального або ЗЗР. Проблемою також є недостатній розвиток складів, зберігання добрив, відсутність критичних запасів і обмежена кількість надійних постачальників [2, с. 30].

Окремо варто відзначити обмеженість ресурсів малих підприємств. Тут постає проблема не лише постачання, а й можливості своєчасної оплати ресурсів, що часто пов'язано із сезонністю надходжень виручки. Саме тому ефективне управління

МТЗ у таких умовах вимагає простих, але надійних схем закупівель, налагоджених відносин з постачальниками, продуманого запасу критично важливих ресурсів і постійного моніторингу ринкових змін.

Узагальнюючи, система МТЗ у сільському господарстві має бути одночасно структурованою, адаптивною й антикризовою. Її ефективність визначається не лише рівнем забезпеченості, а й здатністю керівництва підприємства швидко реагувати на зміни, координувати внутрішні та зовнішні логістичні процеси, а також забезпечувати якість і своєчасність кожної поставки.

Матеріально-технічне забезпечення виконує ключову системоутворювальну функцію в діяльності аграрного підприємства, забезпечуючи стійкість, ритмічність і прогнозованість виробничих процесів. В умовах постійно зростаючих витрат на ресурси, цінової нестабільності та ризикованості сільськогосподарського виробництва саме МТЗ виступає основою формування конкурентоспроможного аграрного продукту [12, с. 82].

Стабільність аграрного виробництва напряму залежить від своєчасності та повноти забезпечення матеріальними ресурсами, які є необхідними для кожного етапу технологічного циклу: підготовки ґрунту, сівби, догляду за посівами, збирання врожаю. Відсутність або затримка поставок насіння, пального, добрив чи техніки може призвести до недотримання агротехнічних строків, зниження урожайності, погіршення якості продукції або взагалі до прямої втрати врожаю.

Крім того, ефективне МТЗ дозволяє підприємству уникати аварійних простоїв, запобігати порушенням графіка польових робіт, зменшувати залежність від зовнішніх чинників і забезпечувати внутрішню операційну автономність. Це особливо важливо для малих господарств, де навіть короткострокова нестача пального або відмова однієї одиниці техніки може зупинити весь технологічний ланцюг [30, с. 74].

Високий рівень організації МТЗ також позитивно впливає на фінансову стабільність підприємства. Завдяки раціональному використанню ресурсів

зменшуються виробничі витрати, покращуються показники собівартості продукції, збільшується рентабельність. Крім того, налагоджена система обліку і контролю МТЗ сприяє зменшенню втрат, крадіжок і нецільового використання ресурсів.

У довгостроковій перспективі ефективне управління матеріально-технічним забезпеченням створює передумови для інноваційного розвитку господарства, оновлення технічного парку, запровадження нових агротехнологій, які потребують високоякісного і точного забезпечення ресурсами. Таким чином, МТЗ стає не лише інструментом підтримки стабільності, а й засобом підвищення продуктивності та конкурентоспроможності аграрного виробництва [16, с. 84].

З огляду на це, роль МТЗ у діяльності підприємства не зводиться лише до виконання допоміжних або логістичних функцій. Це – стратегічна підсистема управління, яка визначає рівень ресурсної безпеки господарства, формує передумови для гнучкого реагування на ринкові зміни та забезпечує життєздатність підприємства в умовах динамічного середовища.

Система матеріально-технічного забезпечення (МТЗ) функціонує не ізольовано, а у постійній взаємодії з іншими управлінськими підсистемами, формуючи складну сітку функціональних і ресурсних зв'язків. Ця взаємозалежність є передумовою досягнення синергії в управлінні підприємством, адже ефективність кожної підсистеми значною мірою залежить від того, наскільки якісно функціонує МТЗ.

Передусім, тісний зв'язок існує між МТЗ і виробничою підсистемою, адже саме забезпечення технікою, паливом, добривами, ЗЗР та іншими ресурсами визначає можливість своєчасного виконання агротехнічних операцій. Без відповідного матеріального ресурсу навіть найретельніше спланований виробничий процес не може бути реалізований. З іншого боку, план виробництва є вихідною базою для формування потреб у ресурсах, тому між цими підсистемами має бути налагоджений постійний зв'язок [13, с. 21].

Наступним важливим елементом є фінансова підсистема, яка формує

бюджетні обмеження для закупівель ресурсів, здійснює розрахунки з постачальниками, контролює витрати та відповідає за фінансове забезпечення логістичних операцій. У сільському господарстві, де виручка надходить здебільшого після реалізації врожаю, фінансова підсистема повинна бути тісно пов'язана з МТЗ для забезпечення гнучкого графіка постачання в умовах обмеженого обігу коштів.

Не менш важливою є взаємодія МТЗ з логістичною підсистемою, яка відповідає за організацію переміщення матеріальних ресурсів, їх транспортування, зберігання та раціональний розподіл по підрозділах. У багатьох випадках саме слабка логістична координація стає причиною збоїв у матеріальному забезпеченні, навіть якщо ресурси наявні у достатньому обсязі.

Важливу роль також відіграє кадрова підсистема, яка забезпечує наявність фахівців, здатних ефективно управляти процесами МТЗ, вести облік, планувати закупівлі, контролювати витрати. Кваліфіковані спеціалісти, здатні інтегрувати виробничу, облікову та аналітичну інформацію, є критично важливими для налагодження ефективного управління матеріальними потоками [26, с. 79].

Нарешті, МТЗ тісно пов'язане з інформаційною підсистемою, яка забезпечує своєчасне надходження, обробку і передачу даних щодо залишків ресурсів, потреб підрозділів, вартості закупівель, постачальників тощо. Інформаційна підтримка дозволяє оптимізувати процес прийняття рішень, запобігати дублюванню закупівель і підвищувати прозорість витрат.

Таким чином, система матеріально-технічного забезпечення є інтегративною складовою загальної системи управління підприємством, що акумулює виробничі, фінансові, логістичні та організаційні процеси. Вона не лише обслуговує інші підсистеми, а й безпосередньо впливає на їхню ефективність. Тому оптимізація МТЗ передбачає системний підхід і узгодження дій усіх елементів управлінської структури господарства.

1.2. Основні функції управління матеріально-технічним забезпеченням

та сучасні підходи до його організації

Управління матеріально-технічним забезпеченням (МТЗ) – це один із ключових напрямів управлінської діяльності в аграрному підприємстві, який охоплює не лише процеси закупівлі та постачання ресурсів, але й планування, контроль, координацію, збереження, раціональне використання й облік усіх елементів ресурсного забезпечення [5, с. 221]. Особливістю цього управлінського напрямку є його міжфункціональний характер, що передбачає тісну взаємодію з виробничим, фінансовим, логістичним та інформаційним блоками підприємства.

Функціонування системи МТЗ відбувається за участю низки управлінських функцій, які реалізуються у взаємозв'язку та у певній послідовності. Для аграрного підприємства важливо не лише забезпечити наявність необхідних ресурсів, а й досягти цього в потрібному обсязі, у визначені строки, за прийнятною ціною та з урахуванням якості.

Щоб деталізувати управлінський зміст діяльності у сфері МТЗ, доцільно подати функціональну структуру у вигляді таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Основні функції управління матеріально-технічним забезпеченням аграрного підприємства

Функція управління	Зміст функції у контексті МТЗ	Особливості реалізації в аграрному виробництві
Планування	Визначення обсягів, номенклатури, строків і джерел постачання ресурсів	Орієнтація на сівозміну, графік агротехнічних операцій, сезонність
Організація	Забезпечення процесу постачання: пошук постачальників, укладення договорів, транспортування	Врахування географічної віддаленості, ринкових ризиків
Мотивація (опосередкована)	Створення умов для ефективного виконання МТЗ-функцій працівниками, стимулювання точності	Внутрішній контроль, преміювання за економію ресурсів
Координація	Узгодження дій між підрозділами: виробничим, бухгалтерським, логістичним	Зв'язок між агрономом, механізаторами та завгоспом
Контроль	Перевірка якості, обсягів, строків	Особлива увага до ЗЗР, пального,

	постачання, стану збереження ресурсів	складських умов
Облік і аналіз	Ведення реєстрів поставок, залишків, аналіз цін, втрат і ефективності використання	Використання спрощених форм обліку в малих господарствах
Регулювання	Внесення коректив у процес постачання при зміні умов чи збоїв у ланцюгу	Перенесення строків, зміна постачальників, додаткові закупівлі

Зміст таблиці свідчить про те, що управління МТЗ – це багаторівневий процес, у якому поєднуються стратегічні рішення (вибір постачальників, визначення системи складування), тактичні (поточне планування закупівель) та оперативні (реагування на збої у поставках, дефіцити тощо). Для аграрного сектора, з його залежністю від строків і погодних умов, особливе значення мають планування, контроль і координація. Саме через ці функції підприємство здатне гарантувати виконання технологічного циклу [20, с. 57].

Окрім класичних функцій, сучасне управління МТЗ передбачає і використання інноваційних підходів, що пов'язані з цифровізацією, логістичною інтеграцією та гнучкими закупівельними стратегіями. Зокрема, в аграрних підприємствах зростає роль інформаційних систем обліку та контролю ресурсів, автоматизованого формування заявок на закупівлю, використання онлайн-моніторингу залишків матеріалів на складах.

У світовій практиці дедалі частіше застосовуються моделі централізованого та децентралізованого постачання, залежно від масштабів і структури підприємства. Для великих агрохолдингів доцільна централізація закупівель на рівні головної компанії, тоді як для малих фермерських господарств, подібних до С(Ф)Г «РОСАВА», ефективнішими є децентралізовані рішення – коли закупівлі здійснює керівник або агроном безпосередньо в постачальника, часто з урахуванням локального досвіду та особистих домовленостей [10, с. 194].

Також набуває поширення інтегрований підхід до МТЗ, коли постачання розглядається не окремо, а як частина ширшої логістичної системи. У цьому контексті МТЗ розглядається як ланка у загальному ланцюгу створення цінності, де

від ефективності кожного етапу – постачання, транспортування, зберігання, видачі – залежить кінцевий результат діяльності підприємства.

Загалом, функції управління матеріально-технічним забезпеченням є взаємозалежними та мають реалізовуватись у логічній послідовності. Порушення хоча б однієї з функцій – відсутність належного планування, недосконалість контролю чи неузгодженість між підрозділами – спричиняє дисбаланс у системі, що в умовах аграрного виробництва може призвести до значних збитків.

У сучасних умовах організація матеріально-технічного забезпечення на аграрних підприємствах зазнає трансформацій під впливом цифровізації, ринкової волатильності, підвищених вимог до економічної ефективності та якості ресурсів. Від традиційних форм постачання, заснованих на особистих домовленостях та інтуїтивному плануванні, підприємства поступово переходять до системного управління ресурсами із використанням елементів логістики, інформаційного моніторингу та інтеграції з виробничим і фінансовим плануванням [14, с. 35].

У практиці агробізнесу сьогодні спостерігається кілька підходів до організації МТЗ. Найбільш поширеними є нормативно-плановий, оперативно-коригуючий, контрактно-орієнтований та логістичний. Кожен із них має власні особливості й переваги, які доцільно порівняти у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Характеристика сучасних підходів до організації МТЗ у сільському господарстві

Підхід до МТЗ	Сутність підходу	Переваги	Обмеження та недоліки
Нормативно-плановий	Формування обсягів забезпечення на основі технологічних карт і нормативів	Прогнозованість, точність у плануванні, оптимізація витрат	Слабка адаптивність до змін, потребує якісного обліку
Оперативно-коригуючий	Закупівлі ресурсів здійснюються за фактом потреби або при дефіциті	Гнучкість, швидка реакція на обставини	Часті збої, високі логістичні витрати, ризик зриву строків
Контрактно-	Постачання здійснюється	Надійність постачань,	Необхідність

орієнтований	за довгостроковими договорами з фіксованими умовами	знижки, стабільність цін	попереднього фінансування, залежність від партнера
Логістичний (інтегрований)	Розгляд МТЗ як частини логістичного ланцюга: від замовлення до використання	Оптимізація процесів, мінімізація втрат, прозорість	Високі вимоги до управління, потреба в інформаційній системі

Як свідчать дані таблиці, вибір підходу до організації МТЗ залежить від розміру підприємства, рівня його фінансової стабільності, наявності кваліфікованого персоналу та технологічної оснащеності. Великі агрохолдинги можуть дозволити собі впровадження логістичних моделей, інтеграцію з ERP-системами та централізовану закупівлю, тоді як малі господарства, подібні до С(Ф)Г «РОСАВА», частіше покладаються на оперативну закупівлю або роботу з локальними постачальниками за контрактами.

Значну роль відіграє також інформаційна підтримка процесу МТЗ. Навіть у невеликих підприємствах впроваджуються спрощені електронні системи обліку залишків, формування заявок, аналізу витрат. Автоматизація дає змогу скоротити втрати, підвищити дисципліну ресурсокористування та зменшити залежність від людського фактора [11, с. 98].

Окремий напрям сучасного підходу – це аутсорсинг постачання, коли підприємство укладає договір з логістичним або торговим оператором на забезпечення ключовими ресурсами. Це дозволяє зменшити адміністративне навантаження, знизити потребу у зберіганні та концентрувати увагу на виробництві. Водночас такий підхід вимагає чіткого контрактного регулювання та високої довіри до постачальника.

У підсумку, сучасна організація МТЗ базується на поєднанні раціонального планування, адаптивного управління, автоматизації обліку та логістичної інтеграції. Успішні аграрні підприємства – незалежно від масштабу – розглядають МТЗ не лише як забезпечення виробництва, а як інструмент конкурентної переваги, що дає змогу знижувати витрати, контролювати ризики та підвищувати гнучкість

господарської діяльності [17, с. 21].

Управління матеріально-технічним забезпеченням аграрного підприємства охоплює широкий спектр управлінських функцій, кожна з яких виконує важливу роль у забезпеченні стабільності виробничого процесу. Від точності планування й організації постачання до контролю, аналізу та коригування – усі етапи повинні бути логічно узгоджені, щоб уникнути збоїв у ресурсному ланцюгу. Особливо актуально це для аграрного виробництва, де навіть короткочасна затримка постачання може мати критичні наслідки.

Сучасна практика свідчить про те, що ефективність МТЗ значно зростає за умови застосування адаптивних та інтегрованих підходів. Використання логістичних моделей, контрактного забезпечення, цифрових інструментів обліку дозволяє не лише уникати дефіциту, а й зменшувати витрати та оптимізувати використання ресурсів. Для невеликих господарств, таких як С(Ф)Г «РОСАВА», особливе значення має поєднання гнучкості в закупівлях із системним контролем за використанням ресурсів.

Загалом, управління МТЗ сьогодні виходить за межі виключно забезпечувальної функції та перетворюється на ключовий елемент стратегічного менеджменту підприємства. Його грамотна організація стає запорукою ефективності, прибутковості та стійкості аграрного бізнесу в умовах невизначеності та обмеженості ресурсів [41, с. 71].

Процес управління матеріально-технічним забезпеченням в аграрному підприємстві реалізується поетапно і включає взаємозалежні дії, що забезпечують своєчасне та повне надходження ресурсів, необхідних для ведення сільськогосподарської діяльності. Кожен етап має свої цілі, завдання, виконавців і типові ризики. Послідовність дій формує своєрідний управлінський цикл, в якому поєднуються елементи планування, організації, реалізації, контролю та корекції.

Щоб наочно відобразити логіку процесу, доцільно подати її у вигляді табл. 1.4.

Як свідчить таблиця, ефективність кожного наступного етапу безпосередньо залежить від якості виконання попереднього. Зокрема, помилки на етапі планування можуть призвести до нестачі ресурсів у критичні моменти, а недбалість при транспортуванні чи зберіганні – до прямих матеріальних втрат. Саме тому аграрне підприємство має не просто виконувати окремі дії з постачання, а будувати системний управлінський процес, у якому відбувається постійний зворотний зв'язок між плануванням, виконанням і аналізом.

Таблиця 1.4

Етапи управління матеріально-технічним забезпеченням аграрного підприємства

Етап управління	Основні дії та зміст	Очікувані результати
Аналіз потреби в матеріальних ресурсах	Вивчення виробничих планів, розрахунок норм споживання, формування заявок	Обґрунтована потреба у техніці, ПММ, насінні тощо
Пошук і вибір постачальників	Порівняння умов, цін, надійності постачальників, укладення договорів	Вибір оптимального партнера
Організація закупівель	Формування замовлень, погодження обсягів, графіка поставок	Забезпечення відповідних обсягів у встановлені строки
Транспортування та зберігання	Доставка, приймання, складська логістика, забезпечення умов зберігання	Мінімальні втрати при переміщенні та зберіганні
Використання ресурсів у виробництві	Видача в підрозділи, ведення обліку використання	Контрольоване та цільове використання
Облік і контроль	Документальне оформлення, інвентаризація, виявлення втрат і надлишків	Повна та прозора звітність
Аналіз ефективності та корекція	Вивчення відхилень, причин нестач або перевитрат, коригування планів	Оптимізація ресурсної політики підприємства

Особливої уваги вимагає завершальний етап – оцінка ефективності та корекція, адже саме тут ухвалюються рішення, які впливають на майбутню ресурсну політику. У малих фермерських господарствах навіть дрібні збої можуть мати суттєві наслідки, тому своєчасний аналіз відхилень, адаптація до ринкових умов і внесення коригувань – критично важливі для загальної стійкості системи МТЗ.

Організація постачання на малих аграрних підприємствах, зокрема в умовах

фермерських господарств, має низку специфічних особливостей, зумовлених масштабами виробництва, обмеженим фінансовим ресурсом, недостатнім рівнем технічної оснащеності та, нерідко, одноосібною моделлю управління. У таких господарствах процес матеріально-технічного забезпечення є менш формалізованим, але більш гнучким та адаптивним до умов місцевого ринку [32, с. 106].

Найперше, слід зазначити, що основні функції постачання зазвичай виконує сам керівник господарства або невелика команда довірених осіб. Це дозволяє швидко ухвалювати рішення, особисто вести перемовини з постачальниками та враховувати індивідуальні потреби виробництва. Водночас такий підхід підвищує управлінське навантаження і створює ризики суб'єктивності у виборі контрагентів.

Фінансова обмеженість змушує мале підприємство орієнтуватися на закупівлю мінімально необхідних обсягів у короткий термін. Часто закупівлі здійснюються дрібними партіями, що підвищує вартість логістики, зменшує можливості для отримання знижок або спеціальних умов постачання. Планування потреб у таких умовах переважно базується не на формалізованих розрахунках, а на попередньому досвіді, прогнозі врожайності та можливостях поточного бюджету.

Ще однією характерною рисою є високий рівень локалізації джерел постачання. Фермерські господарства переважно співпрацюють із місцевими торговими представниками, оптовими складами, аграрними кооперативами. Це забезпечує швидку доставку і мінімізує логістичні ризики, однак часто обмежує вибір і якість продукції, а також створює залежність від одного чи двох постачальників.

У малих агропідприємствах також відсутня повноцінна складська інфраструктура. Ресурси часто зберігаються у пристосованих приміщеннях, на відкритих майданчиках або надходять «з коліс». Через це особливої ваги набуває своєчасність постачання, оскільки створити стратегічні запаси технічно складно або фінансово недоцільно. Разом із тим, фермерські господарства виявляють високу адаптивність до ринкових змін. Завдяки малій управлінській структурі, рішучості

керівника і можливості швидко змінювати постачальника або перенести закупівлі, такі підприємства здатні оперативно реагувати на цінову кон'юнктуру, дефіцит чи зміну агротехнологій [10, с. 195].

Таким чином, організація постачання в малих агропідприємствах базується на принципах гнучкості, оперативності, особистої участі керівника та адаптації до локального ринку. Основним викликом при цьому залишається обмеженість ресурсів, а також потреба у вдосконаленні планування, обліку та механізмів контролю.

1.3. Інструменти та показники оцінки ефективності функціонування системи матеріально-технічного забезпечення

Оцінка ефективності матеріально-технічного забезпечення (МТЗ) аграрного підприємства є важливою передумовою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо оптимізації закупівель, використання ресурсів та зниження виробничих витрат. У сучасних умовах високої вартості ресурсів, логістичної нестабільності та обмеженого фінансування особливого значення набуває системний підхід до вимірювання результативності функціонування МТЗ.

Інструментарій оцінювання базується на сукупності кількісних та якісних показників, які дозволяють відслідковувати рівень забезпеченості підприємства, ефективність використання ресурсів, логістичні втрати та рівень управлінської контрольованості. Окрім цього, доцільним є використання аналітичних інструментів, таких як коефіцієнтні моделі, динамічний аналіз, методи порівняльної оцінки, а також комплексні матриці або індексні оцінки [33, с. 15].

Для систематизації оцінки ефективності використання матеріально-технічних ресурсів у сільському господарстві доцільно подати основні показники у вигляді узагальненої таблиці (табл. 1.5).

Використання зазначених показників дозволяє не лише оцінити поточний стан забезпечення ресурсами, але й виявити вузькі місця в логістиці, надмірне споживання окремих матеріалів або неефективне використання техніки. Наприклад, високий рівень фондоозброєності при низькому коефіцієнті використання техніки може свідчити про надлишок або нераціональну експлуатацію наявного парку машин.

Важливим напрямом аналітики є також аналіз динаміки – зіставлення даних за кілька періодів дозволяє відслідковувати тенденції, виявляти циклічність або сезонні коливання, адаптувати обсяги закупівель та складати обґрунтовані бюджети. Особливо це актуально для підприємств, які не мають сталих джерел фінансування

та залежать від результатів сезону.

Таблиця 1.5

Ключові показники оцінки ефективності системи МТЗ аграрного підприємства

Показник	Економічна сутність та аналітична цінність	Одиниця виміру
Рівень забезпеченості основними засобами	Характеризує наявність технічної бази у розрахунку на 1 га ріллі	тис. грн/га
Фондоозброєність працівників	Визначає обсяг основних засобів, що припадає на одного працівника	тис. грн/особу
Віддача від основних засобів	Показує обсяг продукції, отриманої з 1 грн вартості техніки	грн/грн
Рівень забезпеченості насінням, добривами, ЗЗР	Частка фактично забезпеченого обсягу до нормативної потреби	%
Коефіцієнт використання техніки	Відображає ступінь завантаження технічного парку	частка (0–1)
Витрати на одиницю продукції	Визначає ресурсоемність кінцевої продукції	грн/ц, грн/га
Своєчасність постачання	Частка поставань, здійснених у заплановані строки	%
Втрати при транспортуванні/зберіганні	Частка втрат ресурсів під час логістичних операцій	%
Частота відмов техніки	Кількість випадків технічних збоїв за період	од./міс., од./рік
Питома вага витрат на МТЗ у структурі собівартості	Визначає значущість ресурсного блоку у загальних витратах підприємства	%

У разі потреби комплексної оцінки ефективності системи МТЗ можна використовувати інтегровані індикатори, які формуються шляхом зведення кількох показників у єдиний індекс. Такий підхід особливо корисний у прийнятті стратегічних рішень, зокрема – щодо оновлення основних засобів, оптимізації логістики чи переходу на нову систему постачання [18, с. 108].

Водночас слід враховувати, що якісні показники, такі як надійність постачальників, відповідність ресурсів агротехнічним вимогам, рівень складської дисципліни, також суттєво впливають на загальну ефективність. Їхня оцінка базується на експертних підходах, аналізі інцидентів та управлінському досвіді.

Загалом, ефективна система моніторингу й оцінювання функціонування МТЗ дозволяє підприємству своєчасно виявляти ризики, реагувати на відхилення та формувати ресурсну політику, орієнтовану на економічну доцільність і технологічну

ефективність.

Оцінювання ефективності системи матеріально-технічного забезпечення може здійснюватися з використанням кількох методичних підходів, кожен з яких акцентує увагу на окремих аспектах: зіставленні, змінах у часі або узагальненні багатьох характеристик. Найпоширенішими є порівняльний, динамічний та комплексний підхід.

Порівняльний підхід базується на співставленні показників підприємства з середньогалузевими нормами або з даними аналогічних господарств. Такий підхід дозволяє виявити відхилення, визначити сильні та слабкі сторони системи МТЗ, орієнтуватися на «еталонні» показники ресурсокористування, рівень забезпеченості та рентабельності [35, с. 118].

Динамічний підхід передбачає аналіз змін показників у часовому розрізі. Це дозволяє відстежувати тенденції розвитку або деградації в окремих елементах системи МТЗ, оцінювати вплив управлінських рішень на стан забезпечення та виявляти періоди зниження ефективності. Такий підхід є особливо корисним для малих господарств, які працюють в умовах обмеженого фінансування та змін кон'юнктури.

Комплексний підхід інтегрує різноманітні показники – кількісні, якісні, економічні, технологічні – у єдину модель оцінювання. За його допомогою можна сформувати загальний індекс ефективності системи МТЗ, з урахуванням прямих витрат, втрат, продуктивності, рівня своєчасності постачань тощо. Комплексна оцінка є базою для стратегічного планування та інвестиційних рішень [40, с. 59].

Для якісної оцінки стану матеріально-технічного забезпечення на підприємстві доцільно застосовувати SWOT-аналіз – універсальний інструмент стратегічної діагностики, який дозволяє системно оцінити сильні сторони системи МТЗ, наявні недоліки, потенційні можливості для покращення та зовнішні загрози. SWOT-аналіз не лише фіксує поточний стан системи, але й окреслює напрямки дій – що потрібно посилити, що мінімізувати, які можливості реалізувати та які ризики

врахувати у стратегічному плануванні.

Вдосконалення системи управління МТЗ дає підприємству низку економічних, організаційних та управлінських переваг. У першу чергу, оптимізація закупівель і скорочення невиправданих витрат призводить до зниження собівартості продукції. Своєчасне постачання ресурсів забезпечує виконання технологічних операцій у потрібні строки, що сприяє підвищенню урожайності та якості продукції.

Покращення системи обліку та планування дозволяє ефективніше управляти залишками, уникати дефіцитів і надлишків, зменшувати втрати при транспортуванні та зберіганні. Крім того, поліпшується організація праці: зростає дисципліна, скорочується кількість форс-мажорів, персонал чітко орієнтується в своїх обов'язках. Загалом це сприяє підвищенню рентабельності виробництва та покращенню управлінської керованості [8, с. 149].

Впровадження сучасних методів управління МТЗ стає основою для розвитку антикризового потенціалу, підвищення адаптивності до змін середовища та досягнення довгострокової стабільності господарювання.

Оцінка ефективності матеріально-технічного забезпечення є важливою передумовою для підвищення продуктивності аграрного підприємства та зниження витрат. Комплекс показників, що включає рівень забезпеченості, фондоозбросність, витрати на одиницю продукції та своєчасність постачання, дозволяє глибоко аналізувати стан МТЗ. Методичні підходи – порівняльний, динамічний і комплексний – забезпечують різні аналітичні ракурси для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. SWOT-аналіз, як гнучкий інструмент діагностики, допомагає визначити не лише слабкі місця, а й потенціал для розвитку системи постачання [23, с. 47].

Удосконалення управління МТЗ сприяє підвищенню рентабельності, своєчасному виконанню виробничих завдань, зменшенню втрат і покращенню організації праці. Раціональний підхід до оцінки й оптимізації МТЗ дозволяє підприємству досягти стабільності та ефективності в умовах ресурсної обмеженості

та зовнішніх викликів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ С(Ф)Г «РОСАВА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика С(Ф)Г «РОСАВА»

Селянське (фермерське) господарство «РОСАВА» – сільськогосподарське підприємство, що функціонує у структурі аграрного сектору Дніпропетровської області, зі спеціалізацією на вирощуванні польових культур. Загальна площа земельного фонду господарства у 2024 році становить 680 га, з яких практично вся площа задіяна під сільськогосподарське виробництво. Площа посівів за останні три роки зросла на 5% і досягла 670 га, що свідчить про активну виробничу діяльність та високий рівень використання земельного ресурсу.

Технічна база господарства підтримується на достатньому рівні: у 2024 році балансова вартість основних засобів сягнула 1528 тис. грн. Оборотний капітал становив 228,1 тис. грн, що дозволяє забезпечити сезонні потреби у насінні, ПММ, добривах та технічному обслуговуванні. Протягом аналізованого періоду кадровий потенціал залишався стабільним, з невеликою чисельністю персоналу – 5 осіб у 2024 році, що є типовим для сімейного фермерського типу господарювання.

Трудова активність характеризується підвищеним навантаженням: зростання тривалості робочого часу з 6,4 до 8,5 тис. год. у 2024 році забезпечило збільшення обсягів виробництва. Вартість валової продукції зросла на 30% – до 2153,6 тис. грн, а валовий дохід у 2024 році досяг 2506,2 тис. грн. Попри незначне зниження прибутковості у 2023–2024 рр., чистий фінансовий результат у 2024 році склав 355,1 тис. грн, що значно перевищує базовий показник 2022 року.

Узагальнюючи, С(Ф)Г «РОСАВА» демонструє високу адаптивність до умов аграрного виробництва, ефективно використовує наявні ресурси та формує позитивну динаміку ключових техніко-економічних показників. Підвищення

ефективності матеріально-технічного забезпечення розглядається як стратегічний напрям розвитку підприємства в умовах конкуренції та обмеженого доступу до зовнішніх інвестицій.

Рациональне використання земельних і матеріально-технічних ресурсів є ключовим фактором ефективного функціонування аграрного підприємства. Особливо це актуально для фермерських господарств, де ресурсний потенціал є обмеженим, а кожен гектар та одиниця техніки мають суттєвий вплив на загальну продуктивність. Для оцінки стану та динаміки використання площ, технічного забезпечення та витрат у С(Ф)Г «РОСАВА» за 2022–2024 роки проведено аналіз основних ресурсних показників.

Таблиця 2.1

Динаміка та структура використання земельних і матеріально-технічних ресурсів у С(Ф)Г «РОСАВА»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024р. від 2022 р.	Відхилення у %, 2024 р. від 2022 р.
Сукупна площа земельного фонду підприємства, га	625	674	680	55	8,80
Площа земель, задіяних у с/г виробництві, га	642	662	678	36	5,61
Площа орних с/г угідь, га	642	662	678	36	5,61
Посівна площа с/г культур, га	638	650	670	32	5,02
Землезабезпечення одного працівника, га					
середня площа сільськогосподарських угідь на одного працівника, га	160,50	132,40	135,60	-24,90	-15,51
посівна площа у розрахунку на одного працівника, га	159,50	130,00	134,00	-25,50	-15,99
Забезпеченість с/г угідь основними засобами на 100 га, тис. грн	289,45	215,00	297,24	7,79	2,69
Середні витрати на 100 га посівних площ, тис. грн	235,7	299,3	317,3	81,54	34,59

Протягом 2022–2024 років у С(Ф)Г «РОСАВА» спостерігається позитивна динаміка щодо зростання загального земельного фонду підприємства, що зріс на 8,8% і досяг 680 га. Аналогічно зросли площі, безпосередньо задіяні у сільськогосподарському виробництві, що свідчить про інтенсивне та повне залучення наявних земельних ресурсів до обробітку. Посівна площа за аналізований період зросла на 32 га, або 5%, що є свідченням збільшення виробничого навантаження.

Водночас варто відзначити зменшення середньої площі сільськогосподарських угідь, що припадає на одного працівника, на 15,5%, що може бути наслідком змін у чисельності персоналу або перерозподілу робочого навантаження. Зменшення цього показника поряд із аналогічним зниженням посівної площі на одного працівника (-15,99%) може свідчити про зниження рівня продуктивності праці, або ж перехід до менш механізованих або більш трудомістких видів діяльності.

Забезпеченість сільськогосподарських угідь основними засобами залишалась майже стабільною і навіть покращилась – з 289,45 тис. грн на 100 га у 2022 році до 297,24 тис. грн у 2024 році. Це може свідчити про оновлення машинно-тракторного парку або модернізацію окремих елементів технічної бази. Утім, паралельне зростання середніх витрат на 100 га посівних площ на 34,6% потребує більш детального аналізу структури витрат – зокрема, можливо, відбулося подорожчання добрив, ПММ або послуг.

Загалом, господарство демонструє тенденції до розширення площ обробітку та поступового зміцнення технічного забезпечення, проте зменшення продуктивності на одного працівника та зростання витрат вимагають додаткових управлінських рішень.

Ефективність використання основних і оборотних засобів є ключовим індикатором економічної стійкості та раціонального управління ресурсами аграрного підприємства. У малих господарствах, таких як С(Ф)Г «РОСАВА», де доступ до

зовнішнього фінансування обмежений, грамотне використання наявних активів визначає прибутковість і потенціал для розвитку. Аналіз нижче охоплює динаміку технічного забезпечення, обіговості капіталу, окупності ресурсів і рентабельності впродовж 2022–2024 років.

Таблиця 2.2

**Оцінка ефективності використання основних і оборотних засобів
у С(Ф)Г «РОСАВА»**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024р. від 2022 р.	Відхилення у %, 2024 р. від 2022 р.
Загальна балансова вартість основних засобів підприємства, тис. грн	1443,6	1443,6	1528	84,4	5,85
Обсяг оборотного капіталу підприємства, тис. грн	221,8	307,9	228,1	6,3	2,84
Забезпечення сільськогосподарських угідь основними засобами на 1 га, тис. грн/га	224,9	218,1	225,4	0,5	0,23
Рівень оснащення працівника основними засобами, тис. грн/особу	360,9	288,7	305,6	-55,3	-15,32
Коефіцієнт співвідношення оборотних до основних засобів, грн/грн	0,15	0,21	0,15	0,00	-2,84
Обсяг продукції, вироблений на 1 грн вартості основних засобів, грн	1,19	1,82	1,64	0,45	37,28
Кількість повних оборотів оборотних засобів за період, пунктів	7,78	8,53	10,99	3,21	41,29
Середня тривалість одного обороту оборотних засобів, днів	46,9	42,8	33,2	-13,7	-29,22
Частка прибутку у складі валового доходу (рентабельність реалізації), %	12,69	36,83	20,22	7,53 в.п.	х
Прибутковість використання основних засобів, %	14,64	44,69	23,24	8,60 в.п.	х

Протягом аналізованого періоду вартість основних засобів у господарстві зросла на 5,85%, що може свідчити про незначне оновлення технічної бази або реоцінку активів. Водночас обсяг оборотного капіталу збільшився лише на 2,84%, що є досить помірним зростанням, особливо з огляду на інфляційні процеси,

характерні для останніх років.

Показник забезпеченості основними засобами на 1 га зберіг відносно стабільність. Проте рівень оснащеності працівників основними засобами знизився на понад 15%, що може свідчити про зростання кількості зайнятих без відповідного оновлення техніки або її вибуття.

Показник продуктивності основних засобів – обсяг виробленої продукції на 1 грн їхньої вартості – зріс на 37%, що є позитивною тенденцією й свідчить про більш ефективне використання наявного технічного ресурсу. Аналогічно, кількість повних оборотів оборотних засобів збільшилась із 7,78 до 10,99 разів на рік, що супроводжувалося скороченням тривалості одного обороту майже на третину. Це свідчить про зростання мобільності активів, покращення управління запасами та обігом ресурсів.

Показник рентабельності реалізації зріс із 12,69% у 2022 році до 20,22% у 2024 році, що підтверджує зростання ефективності виробництва, попри коливання в річних результатах. Прибутковість використання основних засобів також зросла, досягнувши 23,24%, хоча й дещо знизившись після пікового значення у 2023 році.

Загалом, результати свідчать про активізацію використання наявних ресурсів, підвищення обіговості та зростання економічної віддачі від вкладень, хоча проблема оновлення техніки й забезпечення персоналу залишається актуальною.

Рациональне використання трудових ресурсів має ключове значення для забезпечення продуктивності аграрного виробництва, особливо в умовах обмеженої чисельності персоналу. У фермерських господарствах, де переважає малий колектив, ефективність праці безпосередньо впливає на результативність діяльності. Нижче наведено аналіз динаміки чисельності працівників, обсягу відпрацьованого часу та результативності праці в С(Ф)Г «РОСАВА» за 2022–2024 рр.

Протягом 2022–2024 років середньорічна чисельність працівників у С(Ф)Г «РОСАВА» зросла з 4 до 5 осіб, що становить 25% приросту. У контексті малих аграрних підприємств навіть таке незначне зростання кількості персоналу може

суттєво впливати на перерозподіл навантаження та рівень продуктивності. Водночас у підприємстві спостерігається позитивна динаміка щодо обсягів відпрацьованого часу на одного працівника: середня кількість людино-днів зросла з 205 до 236, а людино-годин – із 1589 до 1709.

Таблиця 2.3

Динаміка чисельності персоналу та показників ефективності використання трудових ресурсів у С(Ф)Г «РОСАВА»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024р. від 2022 р.	Відхилення у %, 2024 р. від 2022 р.
Середньорічна чисельність працівників підприємства, осіб	4	5	5	1	25,00
Середні витрати робочого часу на одного працівника за рік — середня кількість відпрацьованих людино-днів на працівника	205	225	236	31	15,12
— середня кількість відпрацьованих людино-годин на працівника	1589	1602	1709	120	7,55
Показники ефективності використання трудових ресурсів — валова продукція в розрахунку на одного працівника за рік, тис. грн	412,2	417,9	430,7	18,5	4,49
— обсяг валової продукції в розрахунку на один людино-день, грн	2010,9	1857,4	1825,1	-185,8	-9,24
— обсяг валової продукції в розрахунку на одну людино-годину, грн	259,5	260,9	252,1	-7,4	-2,84

Попри підвищення трудового навантаження, результати щодо продуктивності праці неоднозначні. Так, валова продукція в розрахунку на одного працівника зросла на 4,5%, однак обсяг продукції у розрахунку на один людино-день та людино-годину зменшився відповідно на 9,24% та 2,84%. Це може свідчити про зниження інтенсивності використання робочого часу або про ускладнення технологічних

процесів, які потребують більшої тривалості виконання операцій.

Отже, зростання кількості працівників та загальної кількості відпрацьованих годин не супроводжується пропорційним зростанням результатів праці, що може вказувати на потенційні втрати організаційного характеру або недосконале планування трудових процесів. Для підвищення ефективності необхідним є аналіз розподілу трудових ресурсів, рівня механізації й раціональності виконання операцій.

У таблиці 2.4 узагальнено ключові показники за 2022–2024 роки, які відображають не лише структуру ресурсного навантаження на 100 га сільськогосподарських угідь, а й валову продуктивність, доходи, прибутковість і рівень рентабельності виробництва в С(Ф)Г «РОСАВА».

Таблиця 2.4

Комплексна оцінка ресурсного забезпечення, економічної віддачі та прибутковості виробництва у С(Ф)Г «РОСАВА»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024р. від 2022 р.	Відхилення у %, 2024 р. від 2022 р.
Забезпечення 100 га с/г угідь ресурсами, тис. грн — обсяг основних засобів на 100 га угідь, тис. грн	224,9	218,1	225,4	0,5	0,23
— вартість оборотного капіталу на 100 га угідь, тис. грн	34,5	46,5	33,6	-0,9	-2,62
— сукупні виробничі витрати на 100 га угідь, тис. грн	235,7	299,3	317,3	81,5	34,59
Економічна віддача у валовій продукції — валова продукція з 1 га угідь, тис. грн	2,57	3,16	3,18	0,6	23,67
— фондівіддача на 1 грн вартості основних засобів, грн	1,14	1,45	1,41	0,3	23,39
— продуктивність праці одного працівника, тис. грн	412,2	417,9	430,7	18,5	4,49
Доходи і прибуток з 100 га угідь, тис. грн — загальний обсяг валової продукції на 100 га	256,8	315,6	317,6	60,8	23,67

— обсяг валового доходу на 100 га	268,7	396,8	369,6	101,0	37,59
— сума прибутку на 100 га	32,9	97,4	52,4	19,4	59,06
Загальний рівень рентабельності с/г виробництва, %	13,97	32,55	16,51	2,5 в.п.	х

Підсумковий аналіз ресурсного потенціалу підприємства дозволяє оцінити комплексну ефективність його використання – як з точки зору забезпеченості, так і економічної віддачі.

Узагальнені показники свідчать про стабільний рівень забезпеченості основними засобами на 100 га, який у 2024 році становив 225,4 тис. грн – майже ідентичний до рівня 2022 року. Натомість вартість оборотного капіталу скоротилась на 2,62%, що можна розглядати як спробу оптимізації витрат або наслідок обмеженого фінансування в окремі періоди. При цьому сукупні витрати на виробництво зросли на 34,6%, що є значним з огляду на лише помірне зростання ресурсного забезпечення.

Показники економічної віддачі засвідчують загалом позитивну динаміку. Так, валова продукція з 1 га зросла на 23,67%, а фондовіддача – на 23,39%, що свідчить про підвищення ефективності використання технічної бази. Продуктивність праці одного працівника також зросла на 4,49%, досягнувши 430,7 тис. грн, хоча темп приросту цього показника дещо нижчий за динаміку витрат.

Доходи та прибутки на 100 га демонструють нерівномірну динаміку. Якщо валова продукція зросла на 60,8 тис. грн, то обсяг прибутку – лише на 19,4 тис. грн, а загальний рівень рентабельності знизився з 32,55% у 2023 році до 16,51% у 2024-му. Це свідчить про погіршення фінансової ефективності попри збільшення обсягів виробництва, що може бути зумовлено зростанням собівартості або зменшенням цін збуту.

Узагальнюючи, можна констатувати, що господарство демонструє стабільне ресурсне забезпечення й зростання виробничої віддачі, проте фінансова ефективність потребує посиленої уваги, зокрема – шляхом оптимізації витрат,

вдосконалення системи контролю за ресурсами та підвищення рентабельності ключових культур.

2.2. Аналіз логістичних процесів та витрат на матеріально-технічне забезпечення

Забезпечення аграрного підприємства матеріальними ресурсами – це одна з ключових передумов ефективного виробництва, особливо в умовах сезонності та жорсткої залежності від погодних і ринкових коливань. Для фермерських господарств, таких як С(Ф)Г «РОСАВА», раціональний підхід до формування техніко-матеріальної бази має особливе значення, адже обмеженість ресурсів вимагає максимальної ефективності використання кожної одиниці засобів.

У цьому підрозділі здійснюється комплексна оцінка наявності та динаміки основних засобів (зокрема техніки), паливно-мастильних матеріалів, насіння, добрив, а також визначаються коефіцієнти, що характеризують ефективність використання наявних ресурсів. Особливу увагу приділено фондоозброєності працівників, оборотності матеріальних ресурсів та динаміці витрат у розрахунку на 100 га угідь. Представлені у таблиці 2.5 показники дозволяють оцінити, наскільки стабільним і ефективним є ресурсне забезпечення підприємства в динаміці 2022–2024 років.

Таблиця 2.5

Показники забезпеченості ресурсами С(Ф)Г «РОСАВА»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміна 2024 до 2022, абсолютна	Зміна 2024 до 2022, %
Обсяг основних засобів на 100 га, тис. грн	224,9	218,1	225,4	+0,5	+0,23 %
Рівень оснащеності працівника основними засобами, тис. грн/особу	360,9	288,7	305,6	–55,3	–15,32 %
Оборотний капітал на 100 га, тис. грн	34,5	46,5	33,6	–0,9	–2,62 %
Фондовіддача, грн/грн основних засобів	1,14	1,45	1,41	+0,27	+23,39 %
Кількість оборотів оборотних засобів,	7,78	8,53	10,99	+3,21	+41,29 %

разів					
Середня тривалість одного обороту, днів	46,9	42,8	33,2	-13,7	-29,22 %

У динаміці трьох років С(Ф)Г «РОСАВА» демонструє стабільність у сфері основного ресурсного забезпечення, зокрема в частині основних засобів. Обсяг основних засобів у розрахунку на 100 га у 2024 році склав 225,4 тис. грн, що лише незначно перевищує показник 2022 року (+0,5 тис. грн або +0,23%). Це свідчить про збереження обсягів технічного забезпечення на сталому рівні, але разом з тим вказує на відсутність інтенсивного оновлення парку машин і механізмів.

У той же час спостерігається зниження рівня оснащеності працівників основними засобами – з 360,9 тис. грн/особу у 2022 році до 305,6 тис. грн/особу у 2024 році, що становить спад на 15,32%. Така тенденція може свідчити як про розширення штату працівників без відповідного приросту технічної бази, так і про зниження обсягів оновлення матеріально-технічного парку.

Оборотний капітал на 100 га у 2024 році дещо скоротився порівняно з 2022 роком – з 34,5 до 33,6 тис. грн (-2,62%). Це говорить про стриману політику щодо накопичення обігових ресурсів, що може бути як результатом оптимізації витрат, так і потенційним ризиком для забезпечення безперебійності процесів виробництва у разі ринкових коливань.

Позитивною динамікою вирізняється показник фондівдачі – у 2024 році з 1 грн основних засобів отримано 1,41 грн продукції, що на 23,39% більше, ніж у 2022 році. Це свідчить про зростання ефективності використання наявної техніки та основних засобів загалом.

Покращилася і оборотність оборотних засобів: їх кількість обертів збільшилася з 7,78 до 10,99, тобто майже на 41%. Водночас середня тривалість одного обороту скоротилась на понад 13 днів (на 29,2%). Такі зміни вказують на активізацію виробничого циклу, що є позитивною ознакою високої керованості ресурсними потоками.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що ресурсне забезпечення

господарства є загалом задовільним, хоча й вимагає удосконалення в частині оновлення технічної бази та підвищення забезпеченості на одного працівника. Водночас ефективність використання наявних ресурсів демонструє позитивну динаміку, що відкриває потенціал для подальшої оптимізації виробничої діяльності підприємства.

Організація логістики постачання у фермерських господарствах має низку специфічних особливостей, що обумовлені сезонним характером сільськогосподарського виробництва, обмеженістю фінансових ресурсів, відсутністю централізованих логістичних систем і залежністю від місцевої інфраструктури. У випадку С(Ф)Г «РОСАВА» ці чинники суттєво впливають на формування схем постачання матеріально-технічних ресурсів (МТР).

Сезонність постачання у господарстві є чітко вираженою. Основна концентрація закупівель добрив, насіння, засобів захисту рослин і паливно-мастильних матеріалів припадає на період підготовки до посівної кампанії (лютий–березень) та збирання врожаю (липень–серпень). Це зумовлює значне навантаження на логістичні процеси у пікові періоди, коли строки постачання мають критичне значення для своєчасного виконання агротехнічних операцій. Затримки в доставці ресурсів у ці періоди можуть призвести до зниження врожайності та неефективного використання техніки.

Джерела постачання МТР здебільшого мають локальний або регіональний характер. Господарство співпрацює з кількома постійними дистриб'юторами, які забезпечують поставки ПММ, насіння й добрив. Основним критерієм вибору постачальника виступає не лише ціна, а й наявність продукції в потрібні строки, можливість відтермінування платежу, а також технічна підтримка (зокрема щодо застосування ЗЗР). Проте обмеженість кола постачальників створює ризики монозалежності та підвищеної вразливості до цінових коливань.

Строки постачання зазвичай узгоджуються індивідуально, однак через високу сезонність попит на ресурси перевищує пропозицію, що іноді призводить до збоїв

або здорожчання ресурсів в останній момент. У таких умовах господарство прагне здійснювати частину закупівель заздалегідь (особливо мінеральні добрива та насіння), але нестабільна фінансова ситуація не завжди дозволяє сформувати стратегічні запаси.

Складські умови у С(Ф)Г «РОСАВА» є базовими, пристосованими. ПММ зберігаються в металевих ємностях із дотриманням мінімальних вимог пожежної безпеки. Насіння та добрива зберігаються в окремому приміщенні, яке не обладнане кліматичним контролем, що може впливати на якість ресурсів у разі тривалого зберігання або температурних коливань. Засоби захисту рослин зазвичай зберігаються обмежений час – господарство прагне оперативно використовувати їх без створення запасів.

Загалом логістика постачання в С(Ф)Г «РОСАВА» має гнучкий, але не систематизований характер. Переважає оперативний підхід, що дає змогу швидко реагувати на потреби виробництва, проте водночас створює ризики нестачі ресурсів у критичні моменти. У перспективі доцільно посилити планування постачання за кварталними графіками, оптимізувати співпрацю з постачальниками на умовах попередніх контрактів і розширити складську інфраструктуру хоча б для базових ресурсів.

Оцінка частки витрат на матеріально-технічне забезпечення (МТЗ) у структурі собівартості є важливим індикатором ефективності управління ресурсами підприємства. У сільському господарстві, де значна частина витрат припадає на закупівлю ПММ, добрив, насіння та засобів захисту рослин, цей показник безпосередньо впливає на рівень прибутковості та цінову конкурентоспроможність продукції.

Згідно з аналітичними даними за 2022–2024 роки, сукупні витрати підприємства на здійснення господарської діяльності зросли з 1 513,4 тис. грн до 2 151,1 тис. грн, або на 42,1%. У той же час витрати на придбання МТЗ збільшилися з 789,73 тис. грн до 1 115,01 тис. грн, тобто на 41,2%. Це свідчить про пропорційне

зростання матеріальної складової у загальних витратах. Розрахована частка витрат на МТЗ у загальних витратах у динаміці представлена в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Витрати на МТЗ та їх частка в загальних витратах С(Ф)Г «РОСАВА»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Сукупні витрати на господарську діяльність, тис. грн	1513,40	1981,60	2151,10
Витрати на придбання МТЗ, тис. грн	789,73	1050,89	1115,01
Частка витрат на МТЗ у загальних витратах, %	52,18	53,03	51,83

Як видно з таблиці, впродовж аналізованого періоду частка витрат на МТЗ коливалась у межах 51–53%. У 2023 році вона досягла максимального значення – 53,03%, що пов’язано з різким зростанням цін на ресурси в умовах нестабільності. У 2024 році, попри загальне зростання витрат, частка МТЗ дещо зменшилася, що, ймовірно, пов’язано з переходом на більш оптимізовані закупівлі або зменшенням запасів.

Такий рівень витрат на МТЗ для фермерського господарства є типовим, однак у довгостроковій перспективі він потребує контролю. Зниження цієї частки без шкоди для продуктивності можливе шляхом:

- централізованих закупівель на основі попередніх контрактів;
- кооперації з іншими господарствами;
- впровадження ресурсозберігаючих технологій;
- ретельного обліку залишків та норм споживання матеріалів.

У підсумку, частка витрат на матеріально-технічне забезпечення у структурі собівартості є стабільно високою, що підкреслює важливість цього напрямку для фінансової стійкості підприємства. Раціональне управління МТЗ залишається ключовим чинником забезпечення рентабельності виробництва.

2.3. Визначення проблем та резервів підвищення ефективності системи матеріально-технічного забезпечення

У ході проведеного аналізу стану матеріально-технічного забезпечення в С(Ф)Г «РОСАВА» виявлено низку слабких місць, які стримують ефективність виробництва та обмежують потенціал зростання рентабельності. Насамперед, мова йде про обмеженість ресурсної бази та неоптимальне використання наявних матеріально-технічних засобів.

По-перше, недостатній рівень забезпеченості оборотними засобами, особливо у розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь, свідчить про дефіцит доступних оборотних ресурсів. Це зумовлює труднощі із вчасним проведенням польових робіт, особливо під час пікових сезонів. Так, у 2024 році вартість оборотного капіталу на 100 га знизилася до 33,6 тис. грн, що на 2,6% менше у порівнянні з 2022 роком. Така динаміка вказує на зменшення гнучкості підприємства у закупівлі ПММ, добрив і насіння.

По-друге, на підприємстві спостерігається зниження показників продуктивності праці в обчисленні на один людино-день і людино-годину, що свідчить про неефективну організацію трудового процесу попри зростання обсягів відпрацьованого часу. Це свідчить про втрати часу, неузгодженість у графіку постачань та нераціональну розстановку ресурсів.

По-третє, частка витрат на матеріально-технічне забезпечення у структурі загальних витрат стабільно перевищує 50%, але не супроводжується адекватним зростанням рентабельності. Це свідчить про те, що витрати на забезпечення мають значну інерційність та не завжди приводять до приросту фінансового результату, особливо при наявності витрат на логістичному етапі.

Крім того, господарство не має власних складських приміщень для зберігання запасів добрив, ЗЗР та ПММ, що змушує закупувати ресурси в обмежених обсягах і з підвищеними витратами. Це призводить до непланових простоїв та перевитрат у структурі виробничого циклу.

Узагальнюючи, основними проблемами МТЗ у С(Ф)Г «РОСАВА» є:

- низька забезпеченість оборотним капіталом на одиницю площі;
- зниження ефективності використання технічних та трудових ресурсів;
- перевитрати, пов'язані з невдалою логістикою і відсутністю інфраструктури зберігання;
- висока частка витрат на МТЗ при невідповідній динаміці прибутку.

Ці фактори вказують на необхідність глибшого управлінського аналізу та розробки комплексу заходів, спрямованих на зниження втрат, покращення логістики та підвищення рівня ресурсної забезпеченості.

Для визначення напрямів удосконалення системи матеріально-технічного забезпечення в С(Ф)Г «РОСАВА» доцільно виявити ключові проблеми, які зумовлюють зростання витрат при відносно стабільних обсягах виробництва. Незважаючи на позитивну динаміку валової продукції, підприємство стикається з низкою організаційних, фінансових і логістичних труднощів, що знижують загальну ефективність використання ресурсів. У таблиці 2.7 систематизовано основні проблеми, наслідки їх прояву, а також подано можливі шляхи подолання, які можуть бути впроваджені в рамках подальшої оптимізації управління МТЗ.

Аналіз даних таблиці дозволяє зробити низку важливих висновків щодо актуальних викликів у системі МТЗ С(Ф)Г «РОСАВА». По-перше, спостерігається дисбаланс між зростанням витрат і приростом виробництва, що свідчить про неефективне використання ресурсного потенціалу. Попри збільшення витрат на МТЗ, рівень рентабельності не демонструє сталого зростання, а інколи навіть знижується, що прямо вказує на проблеми в системі обліку та планування.

Серед найбільш критичних факторів – нераціональна структура закупівель, відсутність довгострокової співпраці з постачальниками, закупівлі у пікові періоди без знижок та накопичення логістичних витрат. Важливо також відзначити недостатню ефективність у використанні ресурсів – це проявляється у зниженні продуктивності праці, падінні фондівддачі й підвищенні собівартості продукції.

Пропоновані шляхи подолання проблем ґрунтуються на сучасних підходах до

ресурсного управління: автоматизації обліку, впровадженні системи бюджетування, використанні цифрових інструментів планування закупівель, кооперації з іншими підприємствами для здешевлення логістики. Окрему увагу слід приділити створенню власної інфраструктури зберігання та переходу до закупівель у міжсезоння для уникнення цінових піків.

Таблиця 2.7

**Проблеми зростання витрат при стабільних обсягах виробництва в С(Ф)Г
«РОСАВА» та можливі шляхи їх вирішення**

Проблема	Наслідки	Можливі шляхи вирішення
Суттєве зростання витрат при стабільному обсязі виробництва	Зменшення фінансової ефективності господарства	Проведення аудиту витрат, впровадження обліку за центрами відповідальності
Несиметричне зростання валової продукції в порівнянні з витратами	Низька віддача на одиницю витрачених ресурсів	Запровадження системи планування і контролю ефективності витрат
Падіння рентабельності при зростанні витрат	Скорочення прибутку попри більші інвестиції	Перегляд структури витрат, впровадження системи бюджетування
Інерційне зростання цін на МТЗ	Зростання собівартості одиниці продукції	Заклучення довгострокових угод із постачальниками за фіксованими цінами
Відсутність довгострокових контрактів із постачальниками	Залежність від коливань ринку	Розробка стратегії закупівель із диверсифікацією джерел постачання
Невигідні закупівлі в пікові періоди сезону	Підвищення частки логістичних витрат	Формування запасів у міжсезоння, планування закупівель за графіками
Високі транспортні та логістичні витрати	Зниження конкурентоспроможності продукції	Оптимізація маршрутів, кооперація з іншими господарствами
Відсутність власної інфраструктури зберігання	Втрати через неефективне зберігання	Створення мобільних складів або оренда складських потужностей
Низька ефективність використання ресурсів	Недоотримання можливого прибутку	Впровадження точного землеробства, GPS-контролю, аналіз витрат на гектар
Відсутність належного обліку й контролю витрат	Неможливість оптимізувати витрати та плани закупівель	Автоматизація облікових процесів, цифровізація закупівельних операцій

Таким чином, системний підхід до управління витратами та постачанням може не лише знизити рівень ресурсних втрат, а й створити передумови для

зростання ефективності виробництва та підвищення рентабельності аграрного господарства в цілому.

В умовах постійної зміни ринкового середовища, коливань цін на ресурси, впливу кліматичних чинників і зростаючої конкуренції в аграрному секторі особливої важливості набуває необхідність всебічної оцінки внутрішнього потенціалу та зовнішніх викликів, що впливають на систему матеріально-технічного забезпечення підприємства. SWOT-аналіз є ефективним інструментом стратегічної діагностики, який дозволяє систематизувати ключові сильні сторони, слабкості, можливості розвитку та загрози, що формуються під дією зовнішнього середовища.

SWOT-аналіз дозволяє не лише систематизувати наявну ситуацію, а й виявити резерви для подальшого вдосконалення. Його результати можуть слугувати основою для обґрунтування стратегічних рішень, формування програм з оптимізації закупівель, підвищення ресурсної ефективності та зменшення впливу зовнішніх ризиків. Таким чином, впровадження цього інструменту є логічним і обґрунтованим етапом у процесі розробки напрямів підвищення ефективності управління матеріально-технічним забезпеченням у фермерському господарстві.

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз системи матеріально-технічного забезпечення С(Ф)Г «РОСАВА»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
– Наявність власного машинно-тракторного парку для основних видів обробітку ґрунту	– Низький рівень фондоозброєності на одного працівника
– Стабільні відносини з постачальниками насіння, добрив і ЗЗР	– Відсутність довгострокових угод з постачальниками
– Позитивна динаміка обіговості оборотних коштів	– Значна сезонність поставок і закупівель, що підвищує цінові ризики
– Зростання продуктивності праці	– Високі витрати при незначному зростанні обсягів виробництва
– Базовий рівень логістичної інфраструктури (техніка, склади)	– Низький ступінь автоматизації обліку та контролю витрат
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
– Впровадження цифрових рішень для обліку ресурсів і логістичних процесів	– Зростання цін на ресурси (паливо, насіння, добрива)
– Розширення площ під посів за рахунок більш повного використання угідь	– Залежність від зовнішніх постачальників при нестабільному ринку
– Кооперація з іншими господарствами для	– Неприятливі погодні умови, що можуть

зменшення логістичних витрат	зірвати ланцюжки постачання
– Створення стратегічних запасів у міжсезоння	– Інфляційні ризики та нестабільність валютного курсу
– Розвиток власної складської інфраструктури	– Посилення конкуренції на ринку постачання матеріально-технічних ресурсів

Для С(Ф)Г «РОСАВА» проведення SWOT-аналізу є особливо доцільним, оскільки підприємство функціонує у форматі малого фермерського господарства, де будь-які збої у постачанні, нераціональне використання ресурсів чи затримки в логістиці можуть мати відчутні економічні наслідки. За результатами аналітичного розділу встановлено, що попри позитивні зрушення у продуктивності праці та часткове покращення фінансових показників, господарство стикається з низкою проблем у системі МТЗ: сезонністю закупівель, зростанням витрат при стабільних обсягах виробництва, недостатньою ефективністю використання ресурсів.

Результати SWOT-аналізу засвідчують, що попри наявність певних сильних сторін, система МТЗ у С(Ф)Г «РОСАВА» стикається з рядом обмежень, пов'язаних з управлінням витратами, організацією закупівель і логістики. Особливу увагу слід приділити трансформації слабких сторін через реалізацію внутрішніх можливостей: оптимізацію обліку, автоматизацію процесів, впровадження довгострокових контрактів, розвиток логістичної інфраструктури. Водночас слід бути готовими до впливу зовнішніх загроз, зокрема ринкових та природно-кліматичних, шляхом формування гнучкої та адаптивної системи забезпечення.

SWOT-аналіз як інструмент стратегічного планування дозволяє виокремити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також оцінити потенційні зовнішні можливості й загрози. Проте для практичної реалізації стратегічних рішень та визначення пріоритетів вдосконалення системи матеріально-технічного забезпечення агропідприємства необхідне подальше узагальнення – у вигляді матриці стратегічних можливостей.

Матриця є логічним продовженням SWOT-аналізу, адже дозволяє: конкретизувати типи стратегій (SO, WO, ST, WT), які можуть бути застосовані залежно від взаємодії внутрішнього потенціалу підприємства із зовнішнім

середовищем; виявити найбільш перспективні напрями розвитку, в яких сильні сторони підприємства можуть бути використані для реалізації наявних можливостей або нейтралізації загроз; сформулювати практичні рекомендації щодо посилення слабких ланок системи забезпечення з урахуванням стратегічного контексту; закласти основу для формування сценаріїв удосконалення управління ресурсами, адаптованих до поточних і прогнозованих умов.

Особливої цінності матриця набуває для малих сільськогосподарських підприємств, таких як С(Ф)Г «РОСАВА», де управлінські рішення часто приймаються в умовах обмеженого часу та нестабільності зовнішніх факторів. Саме тому побудова матриці стратегічних можливостей є доцільним, науково обґрунтованим та практично корисним інструментом у рамках цього дослідження.

Таблиця 2.9

Матриця стратегічних можливостей для системи МТЗ С(Ф)Г «РОСАВА»

Можливості (О)	Загрози (Т)
Сильні сторони (S)	
S1. Власна технічна база	S1 + T1: Залучення стратегічних партнерів для формування стійких постачальних каналів
S2. Позитивна динаміка обіговості ресурсів	S2 + T2: Встановлення гнучкої системи закупівель з урахуванням сезонних і валютних коливань
S3. Відносна стабільність виробничих показників і зростання продуктивності праці	S3 + T3: Використання цифрового моніторингу для попередження логістичних ризиків та втрат ресурсів
S1 + O1: Впровадження електронного обліку та контролю запасів	S2 + O3: Участь у сільськогосподарських кооперативах для зниження логістичних витрат
S3 + O4: Формування стратегічних запасів добрив і ПММ у міжсезоння	
Слабкі сторони (W)	
W1. Сезонність і фрагментарність постачання	W1 + O1: Автоматизація планування закупівель і логістики
W2. Високі витрати при стабільних обсягах виробництва	W2 + O5: Модернізація обліку ресурсів і обґрунтування обсягів закупівель
W3. Відсутність довгострокових договорів	W3 + T1: Запровадження контрактних відносин з ключовими постачальниками для уникнення цінових коливань
W1 + T3: Створення локальних складів або договірне використання складів інших господарств	W2 + T2: Аудит витрат із виявленням надлишкових операцій і точок втрат

Матриця стратегічних можливостей дозволила узагальнити результати SWOT-аналізу системи матеріально-технічного забезпечення підприємства та виокремити перспективні напрями управлінського вдосконалення. Усі потенційні стратегії згруповані за чотирма класичними блоками: SO, ST, WO та WT.

1. Використання сильних сторін для реалізації можливостей (SO-стратегії):

Підприємство має надійну технічну базу (S1), що створює передумови для впровадження електронного обліку та контролю запасів (S1 + O1). Це сприятиме раціоналізації витрат і своєчасному поповненню ресурсів.

Крім того, стабільність виробничої діяльності (S3) створює умови для формування стратегічних запасів (S3 + O4), особливо для таких чутливих ресурсів, як ПММ та добрива. Такі дії знижують ризики сезонних дефіцитів і коливань цін.

2. Використання сильних сторін для нейтралізації загроз (ST-стратегії):

На тлі нестабільності ринку поставок та логістичних збоїв (T1–T3), підприємство може задіяти стратегічне партнерство (S1 + T1) та цифрові інструменти моніторингу ризиків (S3 + T3).

Це дозволить краще відслідковувати наявність і рух ресурсів, прогнозувати критичні ситуації та мінімізувати втрати через затримки.

3. Подолання слабких сторін через можливості (WO-стратегії):

Одним із викликів для С(Ф)Г «РОСАВА» є фрагментарність та сезонність поставок (W1). Рішенням може стати автоматизація планування закупівель (W1 + O1), зокрема з урахуванням графіків посівних і збиральних кампаній.

Високі витрати (W2) також можуть бути зменшені шляхом модернізації системи обліку та перегляду норм закупівель (W2 + O5), що дасть змогу уникнути надлишкових закупівель і оптимізувати використання ресурсів.

4. Подолання слабких сторін і нейтралізація загроз (WT-стратегії):

Відсутність довгострокових контрактів (W3) робить підприємство вразливим до цінових коливань (T1). Запровадження контрактних відносин з постачальниками

(W3 + T1) дозволить зменшити волатильність витрат на МТЗ.

Аналогічно, аудит витрат (W2 + T2) допоможе ідентифікувати непродуктивні статті витрат і спрямувати фінансові ресурси на більш ефективні цілі.

Варто також звернути увагу на створення локальних складів (W1 + T3), що дозволить скоротити логістичні витрати та зменшити втрати під час транспортування.

На основі аналізу таблиці пропонуються наступні стратегічні напрями вдосконалення системи матеріально-технічного забезпечення С(Ф)Г «РОСАВА», які будуть деталізовано розглянуті в наступному розділі:

- Цифровізація обліку ресурсів з метою підвищення прозорості, точності планування та запобігання дефіциту або надлишку.
- Участь у кооперативах або групових закупівлях, що дозволяє знижувати витрати завдяки обсягам та уникати сезонної нестабільності.
- Розробка стратегічного плану формування запасів ресурсів, з урахуванням виробничого циклу та прогнозів цін.
- Оптимізація системи постачання через укладення довгострокових контрактів із перевіреними постачальниками.
- Розміщення ресурсів ближче до місць їх використання (локальні склади), що знижує втрати та вартість транспортування.
- Проведення аудиту структури витрат на МТЗ для виявлення неефективних ланок та впровадження коригувальних дій.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ С(Ф)Г «РОСАВА»

3.1. Пропозиції щодо оптимізації постачання матеріальних ресурсів у малому фермерському господарстві

Аналіз функціонування системи матеріально-технічного забезпечення С(Ф)Г «РОСАВА» у 2022–2024 рр. засвідчив, що попри наявність певного прогресу – зокрема стабільність обсягів виробництва, зростання продуктивності праці та помірне підвищення рівня рентабельності – існує низка проблем, які знижують ефективність використання ресурсного потенціалу господарства. Це зумовлює об’єктивну потребу в удосконаленні системи МТЗ як ключової ланки управлінської діяльності.

Серед найважливіших факторів, що підтверджують актуальність вдосконалення, варто виокремити зростання витрат при відносно незмінних виробничих обсягах. Зокрема, у 2024 році сукупні витрати господарства перевищили 2,1 млн грн, а витрати на МТЗ сягнули понад 1,1 млн грн, що становить понад 51% усіх витрат. Це свідчить про високу вартість логістичних та ресурсних процесів, які потребують оптимізації.

Крім того, встановлено зниження продуктивності праці в розрахунку на одиницю часу, попри збільшення фактичного обсягу відпрацьованих людино-годин і днів. Це вказує на проблеми в організації праці та, відповідно, нераціональне використання технічних і трудових ресурсів. Подальше зволікання з модернізацією може призвести до накопичення структурних неузгодженостей та зниження конкурентоспроможності господарства.

Ще одним аргументом є сезонний і фрагментарний характер постачання. Через нестабільність цін, логістичні труднощі та відсутність довгострокових угод з

постачальниками підприємство змушене здійснювати закупівлі в умовах невизначеності, що погіршує планування виробничих циклів та створює ризики дефіциту критичних ресурсів у пікові періоди.

Нарешті, результати SWOT-аналізу вказують на наявність як внутрішніх резервів (власна технічна база, досвідчені працівники, динаміка оновлення ресурсів), так і можливостей із зовнішнього середовища – доступ до електронних платформ закупівель, участь у кооперативах, нові форми контрактного постачання. Це створює сприятливі умови для впровадження змін, спрямованих на зменшення витрат, підвищення контрольованості ресурсних потоків і покращення управління запасами.

Таким чином, обґрунтування необхідності вдосконалення системи МТЗ у С(Ф)Г «РОСАВА» є логічним підсумком виявлених диспропорцій і резервів, а також першим кроком до підвищення загальної економічної стійкості та ефективності господарської діяльності. У подальших підрозділах буде запропоновано конкретні напрямки, інструменти реалізації та економічне обґрунтування запропонованих змін.

З огляду на діагностовані проблеми та виявлені стратегічні можливості, ключовими напрямками удосконалення системи матеріально-технічного забезпечення С(Ф)Г «РОСАВА» мають стати заходи, спрямовані на підвищення ефективності ресурсного планування, раціоналізацію логістичних процесів та мінімізацію витрат при збереженні виробничої стабільності.

Насамперед доцільним є впровадження автоматизованої системи планування закупівель і обліку МТЗ. Застосування електронного обліку ресурсів, включаючи насіння, паливо, добрива та засоби захисту рослин, дозволить отримувати оперативну інформацію про залишки, планувати поповнення запасів відповідно до сезону та уникати надлишкових витрат. Особливо актуальним це є в умовах сезонного характеру агровиробництва, коли невчасне постачання навіть одного виду ресурсу може зірвати весь виробничий цикл.

Наступним кроком повинно стати розширення джерел постачання та диверсифікація логістичних маршрутів. Господарству варто перейти до практики

укладення середньо- та довгострокових контрактів із постачальниками, що дозволить фіксувати ціни, мінімізувати вплив ринкової волатильності та формувати стабільні канали поставок. Розглядається також можливість кооперації з іншими дрібними виробниками – з метою спільних закупівель ресурсів великими партіями для зниження цінових пропозицій і транспортних витрат.

Рационалізація складування та внутрішнього транспортування ресурсів є ще одним важливим кроком. Запровадження локальних мобільних складів, у тому числі на умовах договорів з іншими господарствами, дозволить зменшити час доставки ресурсів у період пікових навантажень. Це зменшить втрати часу та знизить ризики простоїв.

Особливої уваги потребує перегляд структури та ефективності використання оборотного капіталу. Упродовж 2022–2024 рр. обсяги оборотних ресурсів коливалися, і лише в 2024 році спостерігалось їх часткове відновлення. Водночас фондівдача та рентабельність продовжують залежати від якості управління матеріальними потоками. Пропонується запровадити внутрішній аудит витрат на МТЗ, зокрема для виявлення точок втрат, дублювання функцій та нераціонального використання техніки.

Також доцільним є формування страхових запасів ПММ і добрив у міжсезоння. Це дозволить уникнути закупівель у пікові періоди за вищими цінами, а також зменшити залежність від оперативної логістики. Для цього необхідно розробити чіткі нормативи запасів, які враховуватимуть тривалість циклів зберігання, особливості клімату та потреби в ресурсах залежно від виду культур.

З метою підвищення прозорості та контролю за використанням ресурсів рекомендовано впровадження щоденного оперативного обліку витрат ПММ, ЗЗР і насіння на рівні виробничих ділянок. Це дозволить у режимі реального часу відстежувати ефективність виконання робіт, попереджати зловживання та запровадити систему відповідальності.

Реалізація зазначених напрямів дасть змогу істотно підвищити рівень

керованості ресурсним забезпеченням господарства, зменшити обсяг втрат та нецільових витрат, оптимізувати логістичні процеси та створити передумови для зростання рентабельності виробництва.

Таблиця 3.1

Програма реалізації заходів з удосконалення системи МТЗ С(Ф)Г «РОСАВА»

Захід	Строк реалізації	Відповідальний(і)	Очікуваний результат
Впровадження електронного обліку МТЗ (Excel або 1С)	липень – серпень 2025 р.	головний бухгалтер, керівник господарства	Прозорий контроль залишків і витрат ресурсів
Розробка нормативів сезонних потреб у ресурсах	серпень – вересень 2025 р.	агроном, інженер з МТЗ	Точніше планування закупівель, зменшення надлишкових запасів
Укладання контрактів із постачальниками на 2025/26 сезон	вересень 2025 р.	керівник, юрист	Стабільність постачань, фіксація вигідних умов
Створення резервного запасу ПММ і добрив	жовтень – листопад 2025 р.	інженер з МТЗ, завідувач складу	Уникнення пікових цін і логістичних збоїв
Розробка логістичного графіка постачань на 2026 рік	листопад – грудень 2025 р.	головний агроном, завсклад	Зменшення затримок постачань, оптимізація транспортування
Аудит витрат на МТЗ за попередні роки	січень 2026 р.	головний бухгалтер	Виявлення нераціональних витрат, оптимізація структури закупівель
Пілотне впровадження щоденного обліку ПММ на ділянці	лютий – березень 2026 р.	бригадир, інженер з МТЗ	Посилення контролю використання пального та засобів захисту
Оцінка результатів і корекція програми	квітень 2026 р.	керівник, економіст	Поліпшення адаптації програми до умов господарства

Запропонована програма дій орієнтована на поступове вдосконалення ключових компонентів системи матеріально-технічного забезпечення С(Ф)Г «РОСАВА» з урахуванням ресурсних обмежень, характерних для малого агровиробника. Вона охоплює організаційні, технічні та логістичні заходи, кожен з яких має чітко визначену мету, відповідальних виконавців і строки реалізації. Зокрема, впровадження електронного обліку та розробка нормативів потреб дозволять підвищити точність планування закупівель, а формування стратегічних

запасів – знизити вразливість господарства до цінових та логістичних коливань.

Важливо, що передбачено аудит витрат і гнучкий підхід до корекції програми на основі результатів. Це забезпечує адаптивність управлінської моделі в умовах змін зовнішнього середовища та дозволяє підприємству поступово переходити до більш високого рівня зрілості в системі постачання. Для забезпечення результативного впровадження програми вдосконалення системи матеріально-технічного забезпечення С(Ф)Г «РОСАВА» необхідно не лише чітко визначити перелік заходів, а й сформувавши ефективний механізм їх реалізації, який враховує ресурсні можливості, зовнішні ризики та вимоги до контролю за виконанням. З цією метою була розроблена узагальнена таблиця 3.2, яка охоплює основні елементи управління впровадженням: джерела фінансування, індикатори моніторингу, а також потенційні ризики, що можуть виникнути на етапі реалізації окремих ініціатив.

Таблиця 3.2

**Ризики, джерела фінансування та індикатори моніторингу реалізації програми
МТЗ С(Ф)Г «РОСАВА»**

Захід	Джерела фінансування	Індикатори моніторингу	Ризики впровадження
Впровадження електронного обліку МТЗ	Власні кошти	Факт ведення обліку, звіти за період	Нестача ІТ-навичок персоналу, відсутність технічної підтримки
Розробка нормативів сезонних потреб у ресурсах	Власні кошти	Наявність затверджених нормативів	Неточність даних, суб'єктивність оцінок
Контракти з постачальниками	Власні кошти	Кількість укладених договорів	Ризик зриву поставок, валютні коливання
Формування резервного запасу ПММ і добрив	Післясезонний прибуток, кредити	Факт наявності резервів, рівень забезпеченості	Зростання цін на ресурси, нестача складів
Логістичний графік постачань	Власні кошти	Затверджений графік, дотримання строків	Погодні або транспортні збої
Аудит витрат	Власні кошти	Наявність аналітичного звіту	Супротив персоналу, неповнота обліку
Щоденний облік ПММ	Власні кошти	Журнали обліку, звіти по кожній одиниці техніки	Низька дисципліна виконавців
Корекція програми	Власні кошти	Проведення наради, оновлений план	Відсутність інституційної звички до моніторингу

Представлена структура дозволяє підприємству не лише здійснювати поетапний контроль, а й завчасно реагувати на відхилення, враховуючи специфіку сезонного сільськогосподарського циклу, обмеженість людських і фінансових ресурсів, а також зростаючу складність логістичних процесів в агросекторі.

Аналіз таблиці засвідчує, що успішна реалізація програми вдосконалення МТЗ С(Ф)Г «РОСАВА» значною мірою залежить від поєднання організаційної підготовки, фінансової спроможності та здатності до ефективного контролю на всіх етапах. Визначені джерела фінансування – переважно власні кошти, а також сезонно акумульований прибуток або короткострокові кредити – є реалістичними для невеликого фермерського господарства, проте вимагають чіткого розподілу ресурсів у часі.

Індикатори моніторингу, запропоновані для кожного заходу, дозволяють кількісно або якісно відстежувати динаміку впровадження та оцінювати фактичний рівень досягнення цілей. Особливу увагу приділено ризикам, які мають практичну природу – від дефіциту ІТ-компетенцій і слабкої логістичної дисципліни до нестачі складських площ і недосконалого обліку. Це дозволяє сформувати підґрунтя для гнучкого, адаптивного управління процесом модернізації системи постачання в умовах обмеженого доступу до зовнішніх інвестицій.

3.2. Оцінка впливу удосконаленої системи управління МТЗ на виробничо-господарські результати підприємства

Удосконалення системи матеріально-технічного забезпечення С(Ф)Г «РОСАВА» є необхідною умовою забезпечення стабільності та економічної ефективності господарської діяльності в умовах нестабільного постачального середовища та сезонних коливань потреб. Відповідно до результатів проведеного аналізу та SWOT-діагностики, було окреслено перелік ключових напрямів

оптимізації МТЗ, які можуть мати найбільший вплив на зниження витрат, підвищення продуктивності й точності планування ресурсів.

До першочергових заходів, що підлягають впровадженню, належать:

- Автоматизація обліку та управління МТЗ, що передбачає впровадження електронних систем для контролю запасів, ведення облікових форм, оперативного відстеження надходження та витрачання ресурсів;
- Цифровий моніторинг руху ресурсів, що дозволить запобігати перевитратам, виявляти втрати, а також забезпечить доступ до актуальних даних про наявні залишки;
- Стратегічне планування закупівель, що передбачає укладання довгострокових договорів з постачальниками, формування резервів у міжсезоння, моніторинг ринку цін та врахування сезонних ризиків;
- Реорганізація логістичних процесів, зокрема – оптимізація маршрутів постачання, визначення зон складування, інтеграція з кооперативами та спільне використання логістичної інфраструктури;
- Контрактна політика постачання, з акцентом на фіксовані умови поставки, знижки за обсяг, строки та якість постачання.

Реалізація цих заходів має забезпечити наступні очікувані ефекти:

- Економія ресурсів за рахунок усунення дублювань, оптимізації норм витрат та своєчасного поповнення запасів;
- Скорочення логістичних витрат шляхом централізованого управління постачанням, уникнення аварійних закупівель та запровадження більш прогнозованої логістики;
- Підвищення точності планування, що стане можливим завдяки цифровому обліку, що базується на фактичних даних про використання ресурсів;
- Зменшення витрат часу на облік і замовлення матеріалів, що дозволить працівникам більше зосередитися на виробничих процесах;
- Підвищення адаптивності господарства до змін у зовнішньому середовищі –

завдяки зростанню управлінської прозорості та зниженню ризику постачальних збоїв.

Таким чином, зазначені параметри покращення системи МТЗ дозволяють перейти від ситуативного управління ресурсами до системної, обґрунтованої та технологічно підкріпленої моделі, яка сприятиме підвищенню загальної ефективності функціонування С(Ф)Г «РОСАВА».

У межах удосконаленої системи управління матеріально-технічним забезпеченням С(Ф)Г «РОСАВА» очікується не лише покращення процесів закупівлі та обліку, але й фактичне зростання рівня забезпеченості основними ресурсами. Прогнозування ефекту впроваджених змін базується на поетапній реалізації заходів програми (див. табл. 3.1), що передбачає: вдосконалення обліку техніки та ПММ через автоматизацію; оптимізацію запасів за допомогою нормативного планування; скорочення витрат шляхом стабілізації цін та усунення логістичних втрат.

У таблиці нижче наведено прогнозовані зміни ключових показників забезпеченості підприємства ресурсами на 2025 рік після реалізації запропонованих заходів.

Таблиця 3.3

Прогноз забезпеченості ресурсами С(Ф)Г «РОСАВА» після впровадження удосконалень

Показник	2024 р. (факт)	2025 р. (прогноз)	Прогнозоване відхилення	Відносна зміна, %
Фондоозброєність працівника, тис. грн/особу	305,6	328,0	+22,4	+7,33%
Обсяг основних засобів на 100 га, тис. грн	225,4	239,0	+13,6	+6,03%
Забезпеченість оборотними засобами на 100 га, тис. грн	33,6	37,0	+3,4	+10,12%
Обсяг добрив і ЗЗР, що формуються як стратегічний запас, % від потреби	0%	25%	+25 п.п.	–
Оборотність оборотних засобів, к-сть обертів	10,99	11,8	+0,81	+7,37%
Середня тривалість одного обороту, днів	33,2	30,5	-2,7	-8,13%

Проведений прогноз показує, що вже у перший рік після реалізації ключових заходів можливо досягти помітного покращення в забезпеченні підприємства

ресурсами. Зростання фондоозброєності та обсягу техніки на 100 га є свідченням нарощування виробничого потенціалу. Формування резервів добрив і ЗЗР у міжсезоння дозволяє уникнути дефіцитів у пікові періоди. З іншого боку, підвищення оборотності оборотних засобів і скорочення середньої тривалості обороту свідчать про посилення фінансової й логістичної мобільності підприємства. Таким чином, впроваджена система не лише стабілізує матеріально-технічне забезпечення, але й створює підґрунтя для підвищення загальної рентабельності.

Удосконалення системи матеріально-технічного забезпечення С(Ф)Г «РОСАВА» матиме прямий вплив на фінансово-економічні результати діяльності підприємства. Оптимізація постачання, зменшення витрат, автоматизація обліку та впровадження стратегічного планування закупівель здатні не лише знизити собівартість, а й підвищити результативність виробництва за рахунок кращої ресурсної забезпеченості та стабільності.

Очікується, що показники продуктивності праці, рентабельності виробництва та валової продукції зростуть уже в перший рік реалізації запропонованих змін. У таблиці 3.3 представлено прогнозовану динаміку основних показників на 2025 рік порівняно з фактичними даними за 2024 рік.

Таблиця 3.4

**Очікувана динаміка ключових економічних показників після вдосконалення
МТЗ С(Ф)Г «РОСАВА»**

Показник	2024 р. (факт)	2025 р. (прогноз)	Прогнозоване відхилення	Відносна зміна, %
Валовий дохід з 1 га сільгоспугідь, тис. грн	3,70	4,10	+0,40	+10,81%
Витрати на 1 га сільгоспугідь, тис. грн	3,17	3,05	-0,12	-3,78%
Прибуток з 1 га, тис. грн	0,524	0,75	+0,226	+43,13%
Загальний рівень рентабельності, %	16,51	24,59	+8,08 п.п.	—
Продуктивність праці, тис. грн на особу	430,7	455,0	+24,3	+5,64%
Валовий продукт на 1 грн витрат, грн	1,13	1,34	+0,21	+18,58%

Після впровадження запропонованих змін у системі матеріально-технічного забезпечення С(Ф)Г «РОСАВА» прогнозується суттєве поліпшення ключових

економічних показників діяльності підприємства. Насамперед очікується зростання валового доходу з одного гектара – приблизно на 11%, що є результатом своєчасного постачання ресурсів, зменшення витрат, зростання стабільності виробничого процесу та впровадження кращого планування. Одночасно вдається зменшити витрати на одиницю площі – на 120 гривень на гектар, що у відносному вимірі складає майже 4%. Це свідчить про ефект оптимізації закупівель, раціональнішого використання ресурсів та зниження логістичних витрат.

У підсумку прибуток з одного гектара має зрости майже на 43%, що суттєво вплине на загальну фінансову результативність підприємства. Підвищення загального рівня рентабельності з 16,5% до 24,6% – на понад 8 відсоткових пунктів – підкреслює ефективність впроваджених змін як з погляду зниження собівартості, так і підвищення результативності агровиробництва.

Позитивні зрушення простежуються і в частині використання трудових ресурсів: прогнозоване зростання продуктивності праці на понад 5% демонструє, що працівники зможуть досягати кращих результатів за рахунок чіткішої організації праці, зменшення простоїв і кращого забезпечення технічними засобами.

Крім того, показник валового продукту на 1 грн витрат зросте до 1,34 грн, що свідчить про підвищення ефективності використання кожної вкладеної гривні. Таким чином, модернізована система МТЗ не тільки знижує витрати, але й активізує внутрішній резерв підприємства – від людського капіталу до технологічного потенціалу – і створює умови для сталого зростання в умовах високої нестабільності аграрного ринку.

Впровадження змін до системи матеріально-технічного забезпечення (МТЗ) в С(Ф)Г «РОСАВА» супроводжується певними витратами – на автоматизацію обліку, створення резервів, укладення контрактів, впровадження щоденного моніторингу ПММ тощо. Водночас очікується, що результатом цих дій стане економія витрат, підвищення прибутковості та рентабельності.

Для обґрунтування доцільності запропонованих заходів проведено

розрахунок прямого економічного ефекту, базуючись на порівнянні фактичних показників за 2024 рік із прогнозованими на 2025 рік. Також визначено строк окупності інвестицій у вдосконалення управління МТЗ.

Проведений розрахунок економічної ефективності заходів щодо вдосконалення системи матеріально-технічного забезпечення у С(Ф)Г «РОСАВА» переконливо демонструє доцільність їх впровадження. Загальний обсяг інвестицій у модернізацію процесів забезпечення, включаючи цифровізацію обліку, формування стратегічних запасів, проведення аудиту та впровадження елементів ІТ-інфраструктури, оцінюється на рівні 55 тис. грн – сума цілком помірна для фермерського господарства середнього масштабу.

Таблиця 3.5

Економічна ефективність заходів щодо удосконалення системи МТЗ

С(Ф)Г «РОСАВА»

Показник	Значення
Орієнтовні витрати на впровадження заходів (розробка обліку, резерви, ІТ, аудит тощо), тис. грн	55,0
Очікуване зниження витрат на 1 га, тис. грн	0,12
Очікуване зниження загальних витрат (на 678 га), тис. грн	81,4
Очікуване зростання прибутку, тис. грн	153,1
Термін окупності витрат, міс.	~5
Рівень економічного ефекту, тис. грн	$153,1 - 55,0 = 98,1$
Коефіцієнт ефективності (ефект / витрати)	1,78

Очікуване скорочення витрат на 1 га становить 120 грн, що у масштабах усієї площі сільськогосподарських угідь (678 га) дозволяє зекономити понад 81 тис. грн. Однак найпоказовішим є прогнозоване збільшення прибутку – на понад 153 тис. грн, що свідчить про комплексний ефект від заходів: не лише через економію, а й завдяки підвищенню точності планування, зменшенню втрат ресурсів і підвищенню ефективності їх використання.

Окупність усіх інвестицій прогнозується вже за 5 місяців, тобто менш ніж за один сільськогосподарський сезон. Це свідчить про високу оперативність ефекту від змін, що є критично важливим для аграрного сектора з огляду на сезонність доходів і значну залежність від зовнішніх чинників.

Загальний економічний ефект (різниця між очікуваним прибутком і витратами на впровадження) становить 98,1 тис. грн. При цьому коефіцієнт ефективності – 1,78 – означає, що на кожну вкладену гривню господарство може отримати майже 1,80 грн додаткового результату. Це свідчить про високу рентабельність обраної стратегії вдосконалення.

Отже, проведений аналіз підтверджує економічну доцільність і практичну ефективність модернізації системи МТЗ. У поєднанні з організаційними та управлінськими змінами, вона створює міцне підґрунтя для довгострокового зростання продуктивності та стабілізації фінансових результатів С(Ф)Г «РОСАВА».

Удосконалення системи матеріально-технічного забезпечення у С(Ф)Г «РОСАВА» має вагомий вплив на загальну стійкість підприємства. Передусім, покращене планування постачань та впровадження інструментів обліку дозволяють істотно знизити ризики, пов'язані з несвоєчасними закупівлями, дефіцитом ресурсів у пікові періоди або залежністю від коливань ринку. Зокрема, стратегічне формування запасів ПММ і добрив у міжсезоння дає змогу уникнути цінових піків, а укладення контрактів з постачальниками знижує загрозу перебоїв у логістиці.

Суттєво підвищується адаптивність господарства до сезонних і ринкових змін. За рахунок нормативного планування потреб, електронного обліку та контролю витрат господарство може оперативно реагувати на зміну погодних умов, вартості ресурсів або доступності транспорту. Гнучкий логістичний графік і резервування матеріалів дозволяють краще керувати виробничими циклами навіть за непередбачених обставин.

Крім того, інтеграція цифрового моніторингу у щоденні операції посилює управлінську дисципліну та скорочує «людський фактор» у витрачанні ресурсів. Це

формує не лише економічну вигоду, а й організаційну зрілість, що є ключовою передумовою стійкого функціонування в умовах нестабільного ринку.

В цілому, реалізовані зміни сприяють зміцненню конкурентоздатності С(Ф)Г «РОСАВА» завдяки зростанню ефективності витрат, підвищенню рентабельності, а також формуванню стратегічного бачення ресурсного забезпечення. Це дозволяє господарству не лише утримувати свої позиції, а й нарощувати переваги в конкурентному середовищі аграрного сектору.

Розділ 3 продемонстрував, що система матеріально-технічного забезпечення є ключовим елементом стабільного функціонування аграрного підприємства, і саме її стратегічне удосконалення відкриває значний потенціал для підвищення економічної ефективності. На основі проведеного аналізу проблем і можливостей у попередньому розділі було сформовано цілісну програму змін, яка включає впровадження електронного обліку, автоматизацію планування потреб, налагодження контрактних відносин із постачальниками та створення стратегічних запасів ресурсів.

Очікувані результати від впровадження цих заходів є обґрунтованими та вимірюваними: зменшення витрат на 1 га, підвищення прибутку з одиниці площі, зростання рентабельності на 8 відсоткових пунктів та покращення фондівіддачі. Прогнозований економічний ефект у 98,1 тис. грн при терміні окупності близько 5 місяців свідчить про високу ефективність і швидку віддачу від інвестицій в оновлену систему МТЗ.

Крім економічного ефекту, важливим здобутком є зміцнення адаптивності господарства до ринкових і сезонних змін. Нова система дозволяє уникати ресурсного дефіциту, зменшити залежність від коливань цін і забезпечити своєчасне постачання навіть в умовах логістичних ускладнень. Це, у свою чергу, посилює стійкість підприємства та підвищує його конкурентоздатність на аграрному ринку.

Таким чином, розроблена модель удосконалення системи МТЗ має не лише поточний ефект, а й формує основу для довгострокового зростання ефективності,

стабільності та стратегічного розвитку С(Ф)Г «РОСАВА».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Визначено, що матеріально-технічне забезпечення формує матеріальну платформу для виконання агротехнічних операцій, напряду впливаючи на обсяги і якість продукції. У структурі МТЗ виокремлюються взаємопов'язані групи ресурсів – техніка, паливо, добрива, насіння, засоби захисту рослин, кожна з яких має своє функціональне навантаження та часові обмеження. Аграрна специфіка діяльності визначає особливі вимоги до організації МТЗ: сезонність, залежність від погодних умов і складна логістика вимагають гнучкості, точності та запасу стійкості у системі постачання. Нестача хоча б одного елемента може призвести до зриву виробничого циклу. Водночас ефективне управління матеріальними ресурсами дає змогу підприємству знижувати витрати, уникати втрат і підвищувати рентабельність.

2. Управління матеріально-технічним забезпеченням – це цілеспрямований процес планування, організації, контролю та регулювання руху й використання ресурсів, необхідних для забезпечення виробничої діяльності підприємства. Ефективне виконання управлінських функцій у межах цього процесу дозволяє забезпечити безперебійне постачання ресурсів, зменшити витрати та підвищити результативність виробництва. Сучасні підходи до організації МТЗ передбачають гнучке реагування на зміни, впровадження елементів логістики та цифрових технологій.

3. У процесі аналізу ресурсного потенціалу С(Ф)Г «РОСАВА» за 2022–2024 роки встановлено, що господарство демонструє позитивну динаміку в основних напрямках використання земельних, матеріальних і трудових ресурсів. Поступове збільшення посівних площ супроводжується стабілізацією технічного забезпечення та активним залученням наявного потенціалу до виробничого процесу. Водночас спостерігається зростання навантаження на працівників, що, хоча й забезпечило приріст валової продукції, не призвело до зростання продуктивності праці в розрахунку на один день або годину. Аналіз ефективності використання основних і

оборотних засобів виявив позитивну тенденцію щодо обіговості ресурсів і підвищення віддачі від основних фондів. Покращилися показники фондівіддачі, продуктивності праці, кількість оборотів оборотного капіталу та прибутковості використання техніки.

4. Фінальні результати свідчать, що хоча обсяг валової продукції та доходу на 100 га зріс, темпи зростання прибутку є нижчими, що вплинуло на зниження рівня рентабельності у 2024 році порівняно з попереднім періодом. Причини цього – здорожчання ресурсів, збільшення виробничих витрат та, можливо, недостатня ефективність внутрішнього управління. Загалом, С(Ф)Г «РОСАВА» демонструє ознаки стабільного функціонування та ефективного використання наявних ресурсів. Водночас збереження позитивної динаміки у майбутньому вимагатиме вдосконалення системи планування витрат, оптимізації трудових процесів, підвищення технічної забезпеченості персоналу та більш раціонального управління матеріально-технічними потоками.

5. Проведений аналіз стану системи матеріально-технічного забезпечення в С(Ф)Г «РОСАВА» дозволив виявити як окремі позитивні тенденції, так і системні проблеми в організації забезпечення підприємства основними та оборотними ресурсами. З одного боку, господарство демонструє зростання загального обсягу валової продукції, поступове поліпшення показників фондівіддачі та продуктивності праці, а також ефективніше використання оборотних засобів. Зокрема, за період 2022–2024 рр. відбулося зростання обсягу валової продукції на 1 га на 24%, прибутковість із 100 га зросла на 59%, а коефіцієнт обіговості оборотних засобів покращився на понад 40%. Це свідчить про позитивну динаміку та здатність підприємства адаптуватися до ринкових умов.

6. Водночас ідентифіковано низку суттєвих слабких місць: відсутність довгострокових контрактів, сезонність та фрагментарність постачань, нестабільність витрат при незмінному рівні виробництва, а також зниження продуктивності праці в розрахунку на годину. Витрати на матеріально-технічне забезпечення зросли на

понад 40%, при цьому частка МТЗ у структурі собівартості зберігає вагоме значення, що прямо впливає на кінцеву рентабельність. SWOT-аналіз показав, що за умов активізації внутрішніх резервів та посилення управлінських інструментів підприємство має перспективи для зниження логістичних втрат, оптимізації обсягів закупівель та формування стабільної постачальної системи. Усі виявлені проблеми, а також визначені стратегічні напрями вдосконалення системи МТЗ, закладають основу для формування цілеспрямованих управлінських рішень..

6. Проведений аналіз і розроблені заходи демонструють, що ефективно вдосконалення системи матеріально-технічного забезпечення можливе лише за умови чіткого поєднання організаційних, фінансових і технологічних рішень. Визначені етапи реалізації дозволяють вибудувати логічну послідовність переходу від діагностики проблем до впровадження практичних змін. Застосування інструментів стратегічного менеджменту, зокрема SWOT-аналізу та матриці стратегічних можливостей, забезпечило системний підхід до формування пропозицій. Окремо слід відзначити важливість управлінської деталізації: для кожного з пріоритетних заходів визначено відповідальних осіб, орієнтовні строки, фінансові джерела, індикатори контролю та потенційні ризики впровадження.

7. На основі проведеного аналізу проблем і можливостей було сформовано цілісну програму змін, яка включає впровадження електронного обліку, автоматизацію планування потреб, налагодження контрактних відносин із постачальниками та створення стратегічних запасів ресурсів. Очікувані результати від впровадження цих заходів є обґрунтованими та вимірюваними: зменшення витрат на 1 га, підвищення прибутку з одиниці площі, зростання рентабельності на 8 відсоткових пунктів та покращення фондівіддачі. Прогнозований економічний ефект у 98,1 тис. грн при терміні окупності близько 5 місяців свідчить про високу ефективність і швидку віддачу від інвестицій в оновлену систему МТЗ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О.В., Вовк О.М., Посипайко Є.А. Інтенсифікація формування матеріально-технічного забезпечення підприємства в умовах неоіндустріальної модернізації. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2020. № 2. С. 123-131. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2020_2_15
2. Білокінь О. П. Технічна модернізація матеріально-технічного забезпечення аграрного сектору: основні принципи. *Бізнес-навігатор*. 2021. Вип. 2. С. 28-31. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2021_2_7
3. Бухало О.В., Білокінь О.П. Методичний підхід до діагностичної оцінки управління матеріально-технічним забезпеченням аграрного сектору. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 62. С. 32-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2021_62_7
4. Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Маркіна І.А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. М-во освіти і науки України, Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.
5. Веремейчик Н.В., Грицишин М.І., Днесь В.І., Кудринєцький Р.Б., Скібчик В.І. Особливості узгодження параметрів технічного оснащення з характеристиками виробничих планів машинно-технологічних систем рільництва. *Механізація та електрифікація сільського господарства*. 2020. Вип. 11. С. 218-226. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mesg_2020_11_27
6. Виробничий менеджмент: підручник. ред. М.П. Бутко. Чернігів. нац. технолог. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 422 с.
7. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
8. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія 2006, 2018. 352 с.
9. Горьовий В.П., Тимчук С.В. Менеджмент фермерських господарств. Уманський

нац. ун-т садівництва. К.: Центр учбової літератури, 2014. 366 с.

10. Грицишин М.І., Перепелиця Н.М., Бражевський В.В. Техніко-економічне обґрунтування напрямів інвестування інноваційного розвитку матеріально-технічної бази аграрних підприємств. *Механіка та автоматика агропромислового виробництва*. 2023. Вип. 1. С. 192-198. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mesg_2023_1_23
11. Дерев'янко М.О., Нестеренко Р.В., Рікунов О.М. Підвищення ефективності виконання заходів логістичного забезпечення шляхом надання практичних рекомендацій з удосконалення процесів руху матеріально-технічних засобів для досягнення максимальної ефективності з наявних ресурсів. *Честь і закон*. 2023. № 3. С. 96-100.
12. Захарчук О.В., Навроцький Я.Ф., Вишневецька О.В. Сучасний стан та перспективи матеріально-технічного забезпечення сільського господарства. *Економіка АПК*. 2021. № 6. С. 79-88. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2021_6_10
13. Захарчук О.В., Навроцький Я.Ф., Петров В.М., Кравченко М.А., Яренко С.О. Забезпечення аграрного виробництва сільськогосподарською технікою для рослинництва в умовах війни та повоєнного відновлення. *Агросвіт*. 2024. № 20. С. 18-26.
14. Коваленко О.В., Коваленко А.Є. Удосконалення управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2019. № 11. С. 33-39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2019_11_6
15. Ковальчук К. Ф. Стратегічне управління: навч. Посібник. М-во освіти і науки України, Нац. металург. акад. України. Дніпро: Дріант, 2018. 272 с.
16. Конопацький Л.Б. Огляд існуючих підходів та моделей до організації матеріально-технічного забезпечення, аналіз їх переваг та недоліків. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: Економіка і менеджмент. 2023. Вип. 57. С. 83-89. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2023_57_13

- 17.Копитко В.І., Копитко О.В. Удосконалення системи відтворення матеріально-технічної бази аграрних підприємств АПК. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 1. С. 19-24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sxeebu_2021_1_6
- 18.Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Петришин Н.Я. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Академвидав, 2012. 296 с.
- 19.Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с.
- 20.Марков Р.Р. Залучення інвестицій на технічне оснащення галузей рослинництва. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2018. Т. 23, Вип. 8. С. 56-61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2018_23_8_13
- 21.Маслова В.О., Лисиця М.О. Проблеми та перспективи розвитку системи матеріально-технічного забезпечення підприємств в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 60. С. 163-169. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2017_60_24
- 22.Менеджмент: Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
- 23.Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія за ред.: С.В. Філіппової, С.К. Харчікова. М-во освіти і науки України, Одес. нац. політехн. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 175 с.
- 24.Михайлов М.Г. Стратегічні напрями матеріально-технічного забезпечення аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2018. № 2. С. 10-16. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2018_2_3
- 25.Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління: підручник. М-во освіти і науки України. Львів: Магнолія-2006, 2019. 544 с.
- 26.Молнар О.С., Бобіта В.В., Дорчинець В.В. Матеріально-технічні ресурси підприємств та ефективність їх використання. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 4. С. 76-80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_4_13

- 27.Молнар О.С., Юртин М.В., Колосович М.Д. Укріплення матеріально-технічної бази аграрних підприємств та підвищення ефективності її впровадження. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 11. С. 98-102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2020_11_14
- 28.Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
- 29.Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення: монографія / за заг. ред. Л.М. Варави ; Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2015. 417 с.
- 30.Патика М.В., Вожик Ю.Г., Панасюк В.І. Техніко-технологічне забезпечення екологічно безпечного виробництва сільськогосподарської продукції, гармонізованого з природними потребами людини. *Механіка та автоматика агропромислового виробництва*. 2023. Вип. 1. С. 72-83. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mesg_2023_1_9
- 31.Погорелова О.В. Оцінка забезпеченості сільського господарства України технікою. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 3. С. 71-75.
- 32.Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. Нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2019. 353 с.
- 33.Проблеми розвитку інформаційно-консультаційного забезпечення технічного сервісу сільськогосподарських підприємств та шляхи їх вирішення. Свиноус І.В. та ін. (6 осіб). *Агросвіт*. 2024. № 4. С. 13-21.
- 34.Пустовіт О.Ю. Нормативно-правове забезпечення сталого розвитку виробництва сільськогосподарської продукції в умовах воєнного стану. *Приватне та публічне право*. 2024. № 3. С. 8-11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/prpulaw_2024_3_4
- 35.Речка К.М. Техніко-технологічна оснащеність сільського господарства як фактор його економічного зростання та розвитку. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2018. Вип. 29(1). С. 116-121. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2018_29\(1\)_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2018_29(1)_28)

- 36.Сучасні технології управління розвитком підприємств України: механізми, реалії, перспективи: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара ; за заг. ред. Т. В. Гринько. Дн-ськ: Біла К.О., 2016. 504 с.
- 37.Сучасні трансформації організаційно-економічного механізму менеджменту та логістики суб'єктів підприємництва в системі економічної безпеки України: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара; за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2017. 487 с.
- 38.Толкаченко О.В. Розвиток сталого сільського господарства та забезпечення екологічної безпеки в процесі здійснення сільськогосподарської діяльності. *Правова держава*. 2024. № 53. С. 149-157. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Prav_2024_53_17
- 39.Управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах викликів ХХІ століття: колективна монографія / Л.О. Аксьонова [та ін.]; за заг. ред. Т.В. Гринько; Дніпров. нац. ун-т ім. Олеся Гончара. Дніпро: Біла К.О., 2019. 419 с.
- 40.Фасолько Т.М., Сем'янчук П.М. Підвищення ефективності матеріально-технічного забезпечення підприємства. *Університетські наукові записки*. 2020. № 2. С. 55-67. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2020_2_7
- 41.Федірець О.В., Даценко О.В., Кекало Є.О. Стратегічні аспекти управління матеріально-технічними ресурсами підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 166. С. 69-73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2021_166_14
- 42.Шеленко Д.І. Організація матеріально-технічного забезпечення сільськогосподарських підприємств. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 1(2). С. 17-21. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2018_1\(2\)__5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2018_1(2)__5)
- 43.Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.