

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

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.

_____Олександр ВЕЛИЧКО

« ____ » _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСУРСІВ І ВИТРАТ
У ФЕРМЕРСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ**

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

Здобувач

Вікторія НЕПІДБЕРЕЗА

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Марія ДЕМИДОВА

Дніпро – 2026

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: менеджменту і маркетингу

Кафедра: менеджменту і права

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 Менеджмент

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав.кафедри _____

«_____» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ на підготовку кваліфікаційної роботи Непідбереза Вікторія Станіславівна

1. Тема роботи: «Удосконалення менеджменту ресурсів і витрат у фермерському господарстві»

керівник роботи: Демидова Марія Миколаївна, доцент,

затверджені наказом закладу вищої освіти від «_____» _____ 2026 р. № _____.

2. Строк подання здобувачем роботи: 01 червня 2026 року.

3. Вихідні дані до роботи: комплекс даних з відкритих джерел по ФГ «МАКСИМ Б», сукупність матеріалів зі статистико-економічної та фінансової звітності суб'єкта підприємницької діяльності, збірник внутрішніх організаційно-правових документів, наявні положення і посадові інструкції, підсумкові дані з опитування та анкетування працівників та/або стейкхолдерів ФГ «МАКСИМ Б», набір статистичних даних за основними ринками продукції підприємства, комплекс навчально-методичних та дослідницьких праць і т. ін.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити): 1) провести теоретичний аналіз наукових підходів до управління ресурсами і витратами в аграрних підприємствах; 2) виявити чинники впливу війни на структуру та динаміку витрат у фермерському господарстві «МАКСИМ Б»; 3) виконати оцінку поточного стану менеджменту ресурсів і витрат у господарстві на основі фінансової та виробничої звітності; 4) визначити слабкі місця та проблеми в управлінських процесах; 5) розробити практичні рекомендації щодо оптимізації ресурсного менеджменту й удосконалення витратної політики з урахуванням умов зовнішньої нестабільності.

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

1. Діаграма Паретто щодо спеціалізації фермерського господарства «МАКСИМ Б».

2. Оптимальна структура використання земельних ресурсів для ФГ «МАКСИМ» на стратегічний період 2027-2030 рр.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапу бакалаврської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення і підтвердження теми роботи, визначення об'єкта дослідження.	Вересень 2025 року	
2	Розроблення та затвердження плану кваліфікаційної роботи. Формування завдання на роботу.	Вересень 2025 року	
3	Робота з інформаційними джерелами у контексті теоретично-методичних ключових засад менеджменту. Написання теоретико-методичного розділу № 1.	Вересень-листопад 2025 року	
4	Аналітичне оцінювання загальноорганізаційної, економічної та управлінської активності підприємства. Написання аналітико-дослідницького розділу № 2.	Грудень 2025 року-лютий 2026 року	
5	Пошук резервів удосконалення процесу менеджменту підприємства. Написання рекомендаційно-проектного розділу № 3.	Березень-квітень 2026 року	
6	Узагальнення висновків та пропозицій по роботі.	Травень 2026 року	
7	Оформлювання тексту бакалаврської роботи та супровідної документації.	Травень 2026 року	
8	Проектування доповіді і презентації основних результатів дослідження.	Травень 2026 року	
9	Моніторинг текстових збігів з метою виявлення параметрів оригінальності кваліфікаційної роботи. Ідентифікація наявності\відсутності академічного плагіату, фабрикації і фальсифікування.	Червень 2026 року	
10	Попередній розгляд роботи на засіданні кафедри.	Червень 2026 р.	
11	Захист бакалаврської кваліфікаційної роботи на засіданні екзаменаційної комісії.	Червень 2026 р.	

Здобувач

Вікторія НЕПІДБЕРЕЗА

Керівник роботи

Марія ДЕМИДОВА

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСУРСІВ І ВИТРАТ У СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	7
1.1. Економічна сутність і класифікація ресурсів та витрат в бізнесі	7
1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності використання ресурсів і управління витратами на підприємствах	9
1.3. Сучасні напрями удосконалення менеджменту ресурсів і витрат в умовах нестабільного зовнішнього середовища	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСУРСІВ І ВИТРАТ ТА ЗАГАЛЬНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ФГ «МАКСИМ Б»	17
2.1. Рівень загальної ефективності виробничої діяльності ФГ «МАКСИМ Б»	17
2.2. Організація та особливості процесу управління ресурсами і витратами у господарстві	31
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ РЕСУРСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ У ФГ «МАКСИМ Б»	36
3.1. Стратегія управління земельними ресурсами фермерського господарства	36
3.2. Поліпшення менеджменту основних та оборотних фондів у ФГ «МАКСИМ»	46
3.3. Оперативний план менеджменту витрат в аграрному підприємстві	50
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58
ДОДАТКИ	62

ВСТУП

Актуальність дослідження теми в умовах війни визначається сучасними викликами, що стоять перед аграрним сектором України. Військові дії спричинили значні зміни в економічному середовищі, порушили логістичні ланцюги, збільшили витрати на матеріально-технічне забезпечення, енергоносії, безпеку персоналу та охорону виробничих об'єктів. Для фермерського господарства «МАКСИМ Б», як і для багатьох аграрних підприємств, виникла потреба адаптувати існуючі підходи до планування, контролю та оптимізації ресурсів і витрат. В умовах дефіциту фінансових і матеріальних ресурсів, невизначеності ринкових умов і зростаючої конкуренції ефективний менеджмент ресурсів стає ключовим чинником забезпечення стабільності діяльності, підвищення продуктивності та економічної стійкості господарства.

Метою даної бакалаврської роботи є розробка науково обґрунтованих пропозицій щодо удосконалення системи менеджменту ресурсів і витрат у фермерському господарстві «МАКСИМ Б», що сприятиме підвищенню ефективності використання наявних ресурсів, оптимізації витратної складової та забезпеченню адаптації управлінських рішень до умов зовнішніх ризиків, зокрема пов'язаних із військовими діями в Україні. Досягнення поставленої мети сприятиме підсиленню конкурентоспроможності господарства, покращенню фінансових результатів та збереженню його життєздатності в довгостроковій перспективі.

Основними завданнями дослідження є:

- провести теоретичний аналіз наукових підходів до управління ресурсами і витратами в аграрних підприємствах;
- виявити чинники впливу війни на структуру та динаміку витрат у фермерському господарстві «МАКСИМ Б»;
- виконати оцінку поточного стану менеджменту ресурсів і витрат у господарстві на основі фінансової та виробничої звітності;
- визначити слабкі місця та проблеми в управлінських процесах;

- розробити практичні рекомендації щодо оптимізації ресурсного менеджменту й удосконалення витратної політики з урахуванням умов зовнішньої нестабільності.

Об'єктом дослідження є фермерське господарство «МАКСИМ В» як організаційно-економічна система аграрного виробництва, що здійснює господарську діяльність у сфері рослинництва (або іншої спеціалізації, яка є у господарстві) в умовах складної економічної та безпекової ситуації в Україні.

Предметом дослідження виступає система менеджменту ресурсів і витрат у фермерському господарстві «МАКСИМ Б», що включає механізми планування, обліку, контролю та коригування використання матеріальних, фінансових та трудових ресурсів для забезпечення ефективної діяльності в умовах обмежених можливостей та зовнішніх ризиків.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України та галузеві стандарти щодо діяльності аграрних підприємств; наукові джерела вітчизняних і зарубіжних дослідників з менеджменту ресурсів і витрат; внутрішні документи фермерського господарства «МАКСИМ Б» (облікова, фінансова та виробнича звітність, плани ресурсного забезпечення, документи щодо планування витрат); статистичні дані державних органів щодо аграрного виробництва; матеріали спостережень, інтерв'ю і опитування менеджерів і працівників господарства, що відображають практичні аспекти управлінської діяльності.

Практична значущість дослідження полягає у формуванні конкретних рекомендацій і заходів з удосконалення менеджменту ресурсів та витрат, які можуть бути впроваджені в управлінську практику фермерського господарства «МАКСИМ Б». Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню ефективності використання ресурсів, зниженню виробничих витрат, поліпшенню фінансових результатів і адаптації господарства до умов зовнішніх викликів, що виникають у зв'язку з війною. Реалізація практичних рекомендацій дозволить зміцнити економічну стабільність, підвищити рівень конкурентоспроможності і забезпечити більш раціональне та гнучке управління в умовах невизначеності.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСУРСІВ І ВИТРАТ У СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Економічна сутність і класифікація ресурсів та витрат в бізнесі

У науковій економічній літературі ресурси підприємства розглядаються як фундаментальна категорія, що визначає можливості здійснення господарської діяльності та досягнення стратегічних цілей бізнесу. Під ресурсами розуміють сукупність матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних і нематеріальних складових, які використовуються у процесі виробництва продукції або надання послуг. Дослідники наголошують на їх обмеженості та альтернативності використання, що зумовлює необхідність вибору найбільш ефективних напрямів залучення. Значна увага приділяється питанню трансформації ресурсів у результат діяльності, який виражається у формі доходу, прибутку або приросту вартості бізнесу. У межах сучасних підходів ресурси розглядаються не лише як виробничі фактори, а й як джерело формування конкурентних переваг. Підкреслюється, що саме унікальна комбінація ресурсів визначає позицію підприємства на ринку. Таким чином, економічна сутність ресурсів полягає у їх здатності забезпечувати створення економічної цінності за умов ефективного управління [2, 8, 24, 35].

У теоретичних дослідженнях сформовано різноманітні підходи до класифікації ресурсів підприємства. Найбільш поширеним є поділ за економічним змістом на матеріальні, трудові, фінансові та нематеріальні ресурси. Матеріальні ресурси включають основні засоби, сировину, матеріали та інші предмети праці, що безпосередньо беруть участь у виробничому процесі. Трудові ресурси характеризують кадровий потенціал підприємства, рівень кваліфікації працівників і їх здатність забезпечувати результативність діяльності. Фінансові ресурси відображають грошові кошти та їх еквіваленти, що забезпечують безперервність господарських процесів. Нематеріальні ресурси охоплюють репутацію, ділові зв'язки, інтелектуальну власність та інформаційні активи. Окремо виділяють класифікацію за джерелами формування, за ступенем ліквідності, за участю у виробничому

процесі та за рівнем керованості. Такий багатовимірний підхід дозволяє комплексно оцінювати ресурсний потенціал бізнесу [8, 14, 29, 40].

Економічна сутність витрат у наукових працях трактується як грошове вираження вартості ресурсів, спожитих у процесі здійснення господарської діяльності. Витрати відображають фактичне використання ресурсного потенціалу підприємства та безпосередньо впливають на формування собівартості продукції і фінансових результатів. У дослідженнях підкреслюється, що витрати є не лише обліковою категорією, а й важливим інструментом управління ефективністю. Значна увага приділяється розмежуванню понять «витрати», «затрати» та «собівартість», що має принципове значення для побудови системи управлінського обліку. Витрати розглядаються як динамічна категорія, що змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Наголошується на необхідності їх постійного моніторингу та аналізу з метою забезпечення економічної стійкості підприємства. У сучасних концепціях управління витрати пов'язуються з процесами планування, бюджетування та контролю результатів діяльності [1, 10, 25].

Класифікація витрат у бізнесі здійснюється за різними ознаками залежно від цілей аналізу та управління. Найбільш поширеним є поділ на виробничі та невиробничі витрати, що дозволяє визначити структуру формування собівартості. За способом віднесення на об'єкт калькулювання виділяють прямі та непрямі витрати, що має значення для точності розрахунків і прийняття управлінських рішень. За характером залежності від обсягу виробництва витрати поділяють на змінні та постійні, що використовується при аналізі беззбитковості та плануванні прибутку. Також застосовується класифікація на релевантні та нерелевантні витрати, яка є важливою для обґрунтування альтернативних рішень. У системі управлінського обліку витрати групуються за центрами відповідальності та видами діяльності. Окремі дослідження акцентують увагу на стратегічному підході до класифікації витрат з урахуванням довгострокових цілей розвитку бізнесу [4, 12, 30].

У сучасній літературі простежується тісний взаємозв'язок між категоріями ресурсів і витрат як взаємодоповнюючими елементами економічного механізму

підприємства. Ресурси формують потенціал для створення продукту або послуги, тоді як витрати відображають процес їх фактичного використання. Ефективність господарювання визначається здатністю перетворювати ресурси на кінцевий результат із мінімальними витратами та максимальним економічним ефектом. У межах ресурсно-орієнтованого підходу наголошується на стратегічному значенні унікальних ресурсів, які складно відтворити конкурентам. Водночас управління витратами розглядається як інструмент підтримання фінансової рівноваги та забезпечення прибутковості. Дослідники підкреслюють необхідність інтеграції системи управління ресурсами та витратами в єдину управлінську модель. Такий підхід сприяє підвищенню прозорості господарських процесів і якості управлінських рішень [18, 31, 36].

Окремий напрям досліджень присвячений удосконаленню механізмів оптимізації ресурсів і витрат в умовах нестабільного економічного середовища. Наголошується на важливості впровадження сучасних методів бюджетування, контролінгу та управлінського аналізу. Значна увага приділяється цифровізації облікових процесів та автоматизації систем управління ресурсами. Вказується на необхідність використання інструментів стратегічного планування для забезпечення збалансованого розвитку підприємства. Дослідження підкреслюють роль системного підходу до формування витратної політики та ресурсного забезпечення. Водночас акцент робиться на адаптивності управлінських механізмів до змін ринкової кон'юнктури та зовнішніх ризиків. Узагальнення наукових підходів свідчить, що глибоке розуміння економічної сутності та класифікації ресурсів і витрат є методологічною основою для побудови ефективної системи менеджменту в сучасному бізнесі [9, 17].

1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності використання ресурсів і управління витратами на підприємствах

У науковій літературі питання оцінки ефективності використання ресурсів і управління витратами на підприємствах розглядається як ключовий елемент си-

стеми економічного аналізу та стратегічного менеджменту. Дослідники підкреслюють, що ефективність використання ресурсів визначається співвідношенням отриманих результатів до обсягу залучених ресурсів, що дозволяє оцінити продуктивність і доцільність їх застосування. Значна увага приділяється формуванню системи показників, які комплексно відображають використання трудових, матеріальних, фінансових та виробничих ресурсів. У межах методичних підходів застосовуються як абсолютні, так і відносні показники, що забезпечують можливість порівняння у динаміці та між підприємствами. Важливим аспектом є забезпечення інформаційної достовірності та своєчасності даних для проведення оцінювання. Підкреслюється, що система показників має відповідати специфіці галузі та організаційній структурі підприємства. У результаті формується інтегрована аналітична база для прийняття управлінських рішень [5, 16, 28, 33].

Серед методичних підходів до оцінки ефективності використання ресурсів широко застосовується коефіцієнтний аналіз. Він передбачає розрахунок показників фондоддачі, матеріаломісткості, продуктивності праці, оборотності оборотних засобів та інших індикаторів. Такі показники дозволяють виявити рівень інтенсивності використання ресурсного потенціалу підприємства. Крім того, застосовується факторний аналіз, який дає змогу визначити вплив окремих чинників на зміну результативних показників. У сучасних дослідженнях особлива увага приділяється аналізу рентабельності ресурсів, що характеризує їх здатність генерувати прибуток. Поєднання різних аналітичних методів забезпечує більш глибоке розуміння внутрішніх резервів підприємства. Це створює підґрунтя для розробки заходів щодо підвищення ефективності господарської діяльності [11, 19, 20, 39].

Методичні підходи до управління витратами передбачають використання системи планування, обліку, контролю та аналізу відхилень. У літературі розглядаються традиційні методи калькулювання собівартості, а також сучасні підходи, орієнтовані на управлінські потреби. Значне поширення отримали методи нормативного обліку витрат, стандарт-костингу та директ-костингу. Ці інструменти дозволяють контролювати витрати на всіх етапах виробничого процесу та

оперативно реагувати на їх відхилення від запланованих значень. Важливим напрямом є бюджетування як засіб прогнозування та координації витратної політики підприємства. У межах стратегічного управління застосовується аналіз витрат за видами діяльності, що сприяє більш точному розподілу накладних витрат. Такий комплексний підхід забезпечує підвищення прозорості фінансових потоків та оптимізацію витратної структури [7, 13, 26, 34].

У сучасних дослідженнях акцент робиться на інтеграції оцінки ресурсної ефективності та управління витратами в єдину систему контролінгу. Контролінг розглядається як інформаційно-аналітична підтримка управлінських рішень, що поєднує планування, аналіз та контроль. Особлива увага приділяється побудові центрів відповідальності, що дозволяє підвищити персональну відповідальність керівників підрозділів за використання ресурсів. Важливим інструментом є система ключових показників ефективності, яка відображає досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Також застосовуються методи порівняльного аналізу, зокрема бенчмаркінг, для визначення конкурентних позицій. Інформаційні технології значно розширюють можливості аналітичної обробки даних. У результаті формується комплексна модель оцінювання ефективності діяльності підприємства [18, 29, 31].

Окремий напрям літературних досліджень пов'язаний із застосуванням економіко-математичних методів для оцінки ефективності використання ресурсів. До таких методів належать оптимізаційні моделі, моделі лінійного програмування та методи сценарного аналізу. Вони дозволяють визначити найкращі варіанти розподілу обмежених ресурсів за умов наявних обмежень. У сучасних умовах зростає роль ризик-аналізу та прогнозування витрат, що враховують невизначеність зовнішнього середовища. Використання цифрових платформ та автоматизованих систем управління сприяє підвищенню точності розрахунків. Такі підходи забезпечують більш обґрунтоване планування та мінімізацію витрат. У сукупності це підвищує адаптивність підприємства до змін ринкової кон'юнктури [7, 18, 28].

Узагальнення наукових підходів свідчить, що ефективна оцінка використання ресурсів і управління витратами потребує системності, комплексності та

інтеграції різних методів аналізу. Важливо враховувати галузеву специфіку підприємства, масштаби його діяльності та стратегічні пріоритети розвитку. Сучасні методичні підходи поєднують фінансові та нефінансові показники, що забезпечує більш повну характеристику результативності. Значна роль відводиться превентивному контролю та аналізу відхилень, що дозволяє оперативно коригувати управлінські рішення. Підприємства, які впроваджують сучасні аналітичні інструменти, мають вищий рівень економічної стійкості та конкурентоспроможності. Таким чином, розвиток методичних підходів до оцінки ефективності ресурсів і витрат є важливою умовою забезпечення довгострокового розвитку бізнесу. Системне поєднання аналітичних, планових і контрольних інструментів формує основу сучасного економічного менеджменту (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Методичні підходи до оцінки ефективності використання ресурсів і управління витратами [8, 15, 22, 37, 40]

Методичний підхід	Основні інструменти	Переваги	Обмеження
Коефіцієнтний аналіз	Фондовіддача, продуктивність праці, матеріаломісткість, оборотність	Простота розрахунку, можливість порівняння в динаміці	Обмеженість у врахуванні зовнішніх факторів
Факторний аналіз	Метод ланцюгових підстановок, індексний метод	Визначення впливу окремих чинників	Потребує детальної інформаційної бази
Бюджетування	Операційні та фінансові бюджети, аналіз відхилень	Забезпечує планування та контроль витрат	Залежить від якості прогнозування
Директ-костинг	Розподіл витрат на змінні та постійні	Полегшує аналіз беззбитковості	Не повністю відображає повну собівартість
Контролінг	Центри відповідальності, KPI, внутрішній контроль	Інтеграція планування, аналізу та контролю	Потребує розвиненої системи управління
Економіко-математичні методи	Оптимізаційні моделі, сценарний аналіз	Обґрунтування найефективніших рішень	Складність впровадження та необхідність спеціальних знань

Аналіз даних таблиці 1.1 свідчить про різноманітність методичних підходів до оцінки ефективності використання ресурсів і управління витратами, кожен із яких має власну сферу застосування, переваги та обмеження. Коефіцієнтний аналіз є базовим інструментом економічної діагностики, що дозволяє швидко оцінити результативність використання ресурсів у динаміці, однак його можливості обмежуються недостатнім урахуванням впливу зовнішніх чинників. Факторний аналіз поглиблює результати коефіцієнтного підходу, оскільки дає змогу встановити причинно-наслідкові зв'язки між показниками, проте потребує детальної та якісної інформаційної бази. Таким чином, перші два підходи доцільно використовувати у взаємодоповненні для забезпечення більш повної аналітичної оцінки.

Бюджетування та директ-костинг орієнтовані переважно на внутрішнє управління витратами та формування управлінських рішень. Бюджетування забезпечує системність планування і контролю, дозволяє виявляти відхилення та своєчасно реагувати на них, однак його ефективність значною мірою залежить від точності прогнозування та стабільності зовнішнього середовища. Директ-костинг спрощує аналіз беззбитковості та прийняття короткострокових рішень, проте не дає повного уявлення про реальну собівартість продукції. У поєднанні ці методи створюють основу для гнучкого управління витратною політикою підприємства [9, 19, 38].

Контролінг і економіко-математичні методи є більш комплексними та стратегічно орієнтованими інструментами. Контролінг інтегрує планування, аналіз і контроль у єдину систему, підвищуючи відповідальність структурних підрозділів через використання центрів відповідальності та KPI, однак потребує розвиненої організаційної культури та інформаційної інфраструктури. Економіко-математичні методи дозволяють оптимізувати розподіл ресурсів і моделювати різні сценарії розвитку, що особливо актуально в умовах невизначеності, але їх впровадження пов'язане зі складністю розрахунків і необхідністю

спеціальних знань. Отже, найбільш ефективною є комбінована модель застосування різних методичних підходів залежно від цілей управління, масштабів діяльності та специфіки підприємства.

1.3. Сучасні напрями удосконалення менеджменту ресурсів і витрат в умовах нестабільного зовнішнього середовища

У сучасній науковій літературі удосконалення менеджменту ресурсів і витрат в умовах нестабільного зовнішнього середовища розглядається як стратегічний напрям розвитку підприємств. Нестабільність ринків, інфляційні процеси, зміни в податковій політиці, порушення логістичних ланцюгів та зростання конкуренції суттєво ускладнюють процеси планування та контролю. У таких умовах традиційні підходи до управління ресурсами часто виявляються недостатньо гнучкими та потребують модернізації. Дослідження акцентують увагу на необхідності переходу від реактивної моделі управління до проактивної, що передбачає прогнозування ризиків і формування адаптивних механізмів реагування. Важливою складовою стає інтеграція стратегічного та оперативного рівнів управління. Особлива увага приділяється підвищенню ефективності використання обмежених ресурсів і мінімізації непродуктивних витрат. У результаті формується концепція адаптивного ресурсного менеджменту, орієнтованого на довгострокову стійкість підприємства [6, 12, 29].

Одним із ключових сучасних напрямів удосконалення менеджменту є впровадження систем стратегічного планування та бюджетування з урахуванням сценарного підходу. У літературі підкреслюється важливість розробки альтернативних варіантів розвитку подій, що дозволяє підприємству бути готовим до різних змін зовнішнього середовища. Сценарне планування забезпечує гнучкість у розподілі ресурсів і формуванні витратної політики. Значна роль відводиться аналізу чутливості фінансових результатів до змін ключових параметрів діяльності. Такий підхід сприяє зниженню рівня невизначеності та покращенню якості управлінських рішень. Водночас наголошується на необхідності постійного пе-

регляду бюджетів і коригування планових показників відповідно до поточної ситуації. Це дозволяє підтримувати фінансову стабільність навіть за умов турбулентності ринку [14, 30, 40].

Іншим важливим напрямом є цифровізація процесів управління ресурсами та витратами. Сучасні інформаційні системи забезпечують автоматизацію обліку, аналізу та контролю, що підвищує оперативність і точність управлінських рішень. Використання ERP-систем, аналітичних платформ і електронного документообігу сприяє підвищенню прозорості витратних процесів. У наукових дослідженнях наголошується на ролі великих даних та аналітики в реальному часі для прогнозування витрат і виявлення внутрішніх резервів економії. Цифрові інструменти дозволяють моделювати різні варіанти використання ресурсів і оцінювати їх наслідки. Крім того, автоматизація зменшує вплив людського фактора та підвищує рівень фінансової дисципліни. Усе це формує основу для побудови сучасної системи контролінгу [8, 29, 32].

Важливим напрямом удосконалення менеджменту ресурсів є впровадження принципів ощадливого виробництва та оптимізації бізнес-процесів. У літературі підкреслюється, що значна частина витрат виникає через неефективну організацію процесів, дублювання функцій та втрати часу. Оптимізація потоків створення цінності дозволяє скоротити непродуктивні витрати без зниження якості продукції чи послуг. Значна увага приділяється управлінню запасами, логістикою та виробничими циклами. Застосування методів нормування та стандартизації процесів сприяє підвищенню продуктивності використання ресурсів. У результаті підприємство отримує можливість досягати більшого економічного ефекту за тих самих або навіть менших обсягів ресурсів. Такий підхід особливо актуальний в умовах ресурсних обмежень [1, 16, 20].

Окремий акцент у дослідженнях робиться на управлінні ризиками та формуванні системи внутрішнього контролю. Нестабільне середовище підвищує ймовірність фінансових втрат, що потребує впровадження превентивних механізмів захисту. Управління ризиками передбачає ідентифікацію потенційних загроз, їх оцінку та розробку заходів мінімізації. Важливою складовою є диверсифікація ресурсних джерел і постачальників, що зменшує залежність від окремих

контрагентів. Також дослідження підкреслюють роль фінансових резервів як інструменту підтримання ліквідності. Система внутрішнього контролю забезпечує своєчасне виявлення відхилень і порушень у використанні ресурсів. У комплексі ці заходи підвищують економічну безпеку підприємства [23, 30].

Узагальнення сучасних наукових підходів дозволяє зробити висновок, що удосконалення менеджменту ресурсів і витрат в умовах нестабільності має базуватися на системному та інтегрованому підході. Необхідним є поєднання стратегічного планування, цифрових технологій, процесної оптимізації та ризик-менеджменту. Важливо забезпечити гнучкість управлінських механізмів і здатність підприємства швидко адаптуватися до змін. Значна роль відводиться розвитку управлінської культури та підвищенню кваліфікації персоналу. Сучасні напрями розвитку спрямовані на формування стійкої бізнес-моделі, здатної функціонувати в умовах невизначеності. Таким чином, ефективне управління ресурсами і витратами стає ключовим чинником довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСУРСІВ І ВИТРАТ ТА ЗАГАЛЬНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ФГ «МАКСИМ Б»

2.1. Рівень загальної ефективності виробничої діяльності ФГ «МАКСИМ Б»

З огляду на сучасні виклики аграрного сектору, фермерське господарство «МАКСИМ Б» приділяє увагу підвищенню конкурентоспроможності та зміцненню ринкових позицій. Господарство перебуває на обліку в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців. Це підтверджує його легальний статус і право на здійснення господарської діяльності. Ідентифікація підприємства у фінансово-економічних та правових відносинах здійснюється за кодом ЄДРПОУ 32087082. Наявність державної реєстрації забезпечує прозорість функціонування та участь господарства у формальних ринкових процесах. Диверсифікація видів діяльності дає змогу зменшити залежність від коливань цін на окремі види продукції. Важливим напрямом розвитку є пошук нових каналів збуту та встановлення довгострокових партнерських відносин із контрагентами. Підприємство також може розглядати можливості модернізації технічного парку та впровадження інноваційних технологій. Це сприятиме підвищенню економічної ефективності та зниженню виробничих витрат. У перспективі така стратегія розвитку створює підґрунтя для стабільного функціонування та подальшого розширення господарської діяльності.

Юридична адреса фермерського господарства: 52173, Україна, Дніпропетровська область, Кам'янський район, село Саксагань, Саксаганська територіальна громада, вулиця Центральна, будинок 32а. Фермерське господарство «МАКСИМ Б» функціонує як повноправний суб'єкт аграрного підприємництва, офіційно зареєстрований на території України 09 вересня 2002 року. Підприємство здійснює свою діяльність у межах правового поля та відповідно до норм чинного законодавства.

Розташування підприємства в межах сільської території створює сприятливі умови для ведення сільськогосподарського виробництва. Керівником, засновником і кінцевим бенефіціарним власником є Береза Тетяна Іванівна, що свідчить про одноосібний характер управління. Така організаційна структура дозволяє оперативно приймати управлінські рішення та швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Статутний капітал сформований повністю за рахунок внеску засновника. Це відображає приватну форму власності та персональну відповідальність власника за результати діяльності.

Головним напрямом діяльності господарства є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур відповідно до КВЕД 01.11. Спеціалізація на рослинництві визначає виробничу структуру підприємства та формує основу його доходів. Водночас господарство має право здійснювати й інші види економічної діяльності, що не суперечать законодавству. До них належать окремі напрями у сфері тваринництва, переробки сільськогосподарської продукції, зокрема виробництва м'яса, олії та тваринних жирів. Крім того, підприємство може працювати у сфері будівництва, надавати послуги вантажного автомобільного транспорту та здійснювати оренду рухомого і нерухомого майна. Така багатовекторність сприяє диверсифікації джерел доходу та підвищенню фінансової стійкості.

Виробнича діяльність фермерського господарства базується на раціональному використанні земельних ресурсів та матеріально-технічної бази. Ефективність функціонування значною мірою залежить від рівня технологічного забезпечення, якості насіннєвого матеріалу та своєчасності виконання агротехнічних заходів. Підприємство орієнтується на впровадження сучасних методів обробки ґрунту та оптимізацію витрат виробництва. Важливу роль відіграє система планування посівних площ і структури культур, що дозволяє мінімізувати ризики та підвищити врожайність. У процесі господарювання враховуються природно-кліматичні умови регіону та кон'юнктура аграрного ринку. Це забезпечує більш обґрунтований підхід до формування виробничої програми.

Організаційно-управлінська система господарства має компактний характер, що притаманно фермерським підприємствам сімейного типу. Управлінські функції зосереджені в руках керівника, який здійснює стратегічне та оперативне керівництво. Такий підхід дозволяє забезпечити гнучкість у прийнятті рішень та ефективний контроль за використанням ресурсів. Водночас важливим чинником успішності є залучення кваліфікованих працівників у період пікових сезонних робіт. Раціональна організація праці та чіткий розподіл обов'язків сприяють підвищенню продуктивності. Система мотивації персоналу формується з урахуванням результатів діяльності та обсягів виконаних робіт.

Динаміка використання земельних ресурсів наведена у таблиці (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Трансформація структури та використання земельних ресурсів ФГ «МАК-СИМ Б» у 2021-2025 рр.

Рік	2021	2022	2023	2024	2025
Період функціонування	До воєнного стану	Воєнний стан	Воєнний стан	Воєнний стан	Воєнний стан
Земельний фонд у користуванні, га	5524,4	6416,7	6351,3	5982,6	5875,8
Сільськогосподарські угіддя, га	5524,4	6416,7	6351,3	5982,6	5875,8
Орні землі (рілля), га	5498,0	6308,7	6125,0	5798,1	5730,7
Частка ріллі у структурі угідь, %	99,5	98,3	96,4	96,9	97,5
Абсолютний приріст (зменшення) земельного фонду, га	-	+892,3	-65,4	-368,7	-106,8
Темп зміни земельного фонду, % до попереднього року	-	116,1	99,0	94,2	98,2
Питома вага ріллі у загальній площі, %	99,5	98,3	96,4	96,9	97,5
Рівень освоєності земель, %	99,5	98,3	96,4	96,9	97,5

Аналіз даних таблиці свідчить про суттєві зміни у масштабах використання земельних ресурсів ФГ «МАКСИМ Б» упродовж 2021-2025 рр. У 2022 році спостерігалось значне розширення земельного фонду - на 892,3 га, або на 16,1% порівняно з попереднім роком, що стало найвищим приростом за досліджуваний період. Проте вже з 2023 року простежується тенденція до поступового скорочення площі землекористування, зокрема у 2024 році зменшення становило 368,7 га. У 2025 році негативна динаміка збереглася, хоча темпи скорочення сповільнилися. Таким чином, після періоду активного розширення господарство перейшло до фази оптимізації або вимушеного скорочення земельного банку. Загалом за період воєнного стану площа землекористування зменшилася порівняно з піковим значенням 2022 року, що може бути пов'язано з економічними, організаційними чи безпековими чинниками.

Структурний аналіз показує, що господарство зберігає високий рівень спеціалізації на ріллі, оскільки її частка у структурі сільськогосподарських угідь стабільно перевищує 96%. У 2021 році рівень освоєності земель становив 99,5%, що свідчить про майже повне залучення земельного фонду до господарського обороту. У наступні роки цей показник дещо знизився, однак залишався на дуже високому рівні, що характеризує інтенсивний тип використання ресурсів. Незначне коливання питомої ваги ріллі в загальній площі може свідчити про певну трансформацію структури угідь або тимчасове виведення частини земель із обробітку. Водночас стабільність показника понад 96% підтверджує збереження рослинницької спрямованості діяльності підприємства. Отже, земельні ресурси ФГ «МАКСИМ Б» використовуються з високим ступенем інтенсивності, однак їх кількісні параметри у період воєнного стану зазнали певної корекції.

Аналіз фінансово-економічних показників свідчить про загальне зростання ресурсного потенціалу фермерського господарства «МАКСИМ Б» упродовж 2021–2025 рр. Вартість активів підприємства демонструє стійку позитивну динаміку - з 124160,16 тис. грн у 2021 році до 136176,82 тис. грн у 2025 році, що вказує на нарощування майнової бази. Водночас у 2022–2024 рр. спостерігалось

зростання зобов'язань, що призвело до зниження коефіцієнта фінансової автономії з 0,72 до 0,67 та відповідного підвищення рівня фінансового левериджу. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Фінансово-економічні результати діяльності фермерського господарства «МАКСИМ Б» у 2021–2025 рр.

Рік	2021	2022	2023	2024	2025
Період функціонування	До воєнного стану	Воєнний стан	Воєнний стан	Воєнний стан	Воєнний стан
Вартість активів на кінець року, тис. грн	124160,16	125168,13	130165,10	135167,23	136176,82
Обсяг зобов'язань, тис. грн	34228,23	38229,24	42227,85	45229,27	38225,24
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	92893,08	90592,14	97024,78	88818,65	94626,99
Сукупні операційні витрати, тис. грн	86731,46	85738,10	84734,48	87739,46	85741,52
Чистий фінансовий результат (прибуток), тис. грн	6161,62	4854,04	12290,30	1079,19	8885,47
Рентабельність операційної діяльності, %	7,10	5,66	14,50	1,23	10,36
Коефіцієнт фінансової автономії	0,72	0,69	0,68	0,67	0,72
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,28	0,31	0,32	0,33	0,28
Темп зростання доходу, % до попереднього року	—	97,5	107,1	91,5	106,5
Рентабельність активів (ROA), %	4,96	3,88	9,44	0,80	6,52

У 2025 році ситуація покращилася - частка власного капіталу відновилася до рівня 0,72, що свідчить про зміцнення фінансової стійкості. Динаміка чистого доходу є нерівномірною: після зниження у 2022 році спостерігалось зростання у 2023 році, скорочення у 2024 році та відновлення у 2025 році. Таким чином, підприємство функціонувало в умовах підвищеної нестабільності, проте зберегло здатність до розвитку та фінансової адаптації (рис. 2.1).

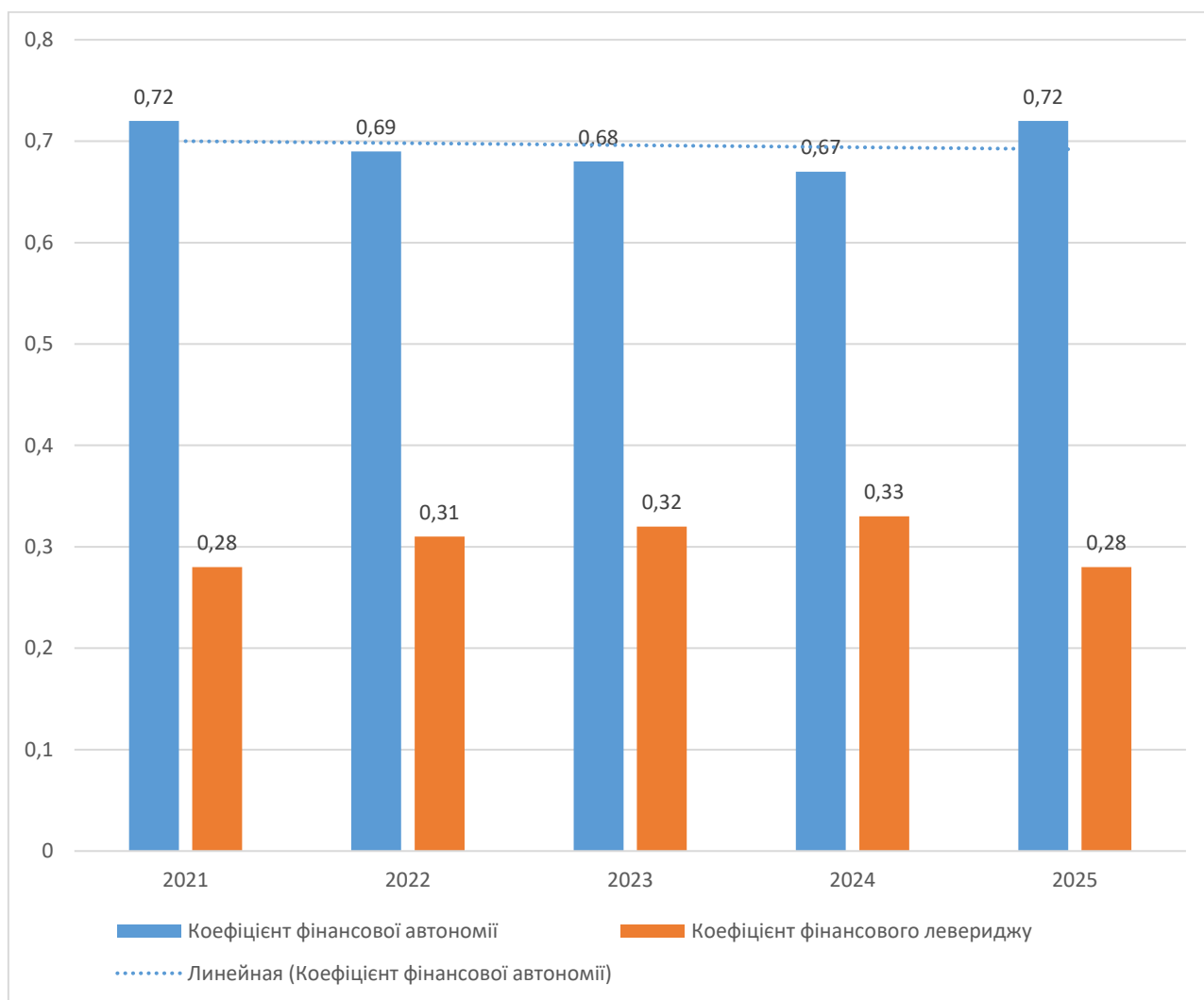


Рис. 2.1. Динаміка коефіцієнтів фінансової автономії та фінансового левеґиджу у ФГ «МАКСИМ Б»

Показники прибутковості характеризуються значними коливаннями, що відображає вплив зовнішніх та внутрішніх чинників господарювання. Найвищий фінансовий результат був досягнутий у 2023 році - 12290,30 тис. грн при рівні рентабельності 14,50%, що свідчить про ефективне використання ресурсів у цей

період. Натомість у 2024 році відбулося різке зниження прибутку до 1079,19 тис. грн і падіння рентабельності до 1,23%, що суттєво вплинуло на показник рентабельності активів. У 2025 році підприємство відновило позитивну динаміку, підвищивши рентабельність операційної діяльності до 10,36% та ROA до 6,52%. Темпи зростання доходу також підтверджують циклічність результатів: після скорочення на 8,5% у 2024 році зафіксовано приріст на 6,5% у 2025 році. Отже, незважаючи на коливання фінансових результатів у період воєнного стану, господарство зберігає потенціал прибутковості та поступово стабілізує свою економічну діяльність.

Аналіз виробничого потенціалу та результативності використання ресурсів є надзвичайно важливим для ефективного управління ФГ «МАКСИМ Б» (табл. 2.3 і рис. 2.2).

Таблиця 2.3

Оцінка виробничого потенціалу та результативності використання ресурсів ФГ «МАКСИМ Б» у 2021–2025 рр.

Рік	2021	2022	2023	2024	2025
Період діяльності	До воєнного стану	Воєнний стан	Воєнний стан	Воєнний стан	Воєнний стан
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	52	57	62	50	48
Виробіток на 1 праців- ника, тис. грн	1196,9	1004,4	1181,4	1045,7	1361,5
Капіталовіддача основних засобів, грн	0,67	0,63	0,77	0,56	0,66
Капіталомісткість продукції, грн	1,48	1,58	1,30	1,78	1,51
Рівень технічної оснаще- ності праці, тис. грн/особу	1774,5	1585,2	1536,8	1863,4	2050,7
Темп зміни продуктивності праці, %	-	83,9	117,6	88,5	130,2
Приріст (зменшення) чи- сельності персоналу, осіб	-	+5	+5	-12	-2
Віддача основних засобів на 1 працівника, грн	0,013	0,011	0,012	0,011	0,013

Аналіз показників виробничого потенціалу ФГ «МАКСИМ Б» у 2021–2025 рр. демонструє динаміку чисельності персоналу та продуктивності праці за період до та під час воєнного стану. Середньооблікова чисельність працівників зросла з 52 осіб у 2021 році до 62 осіб у 2023 році, після чого зменшилася до 48 осіб у 2025 році, що свідчить про певні коливання трудового ресурсу, зумовлені зовнішніми і внутрішніми факторами. Виробіток на одного працівника коливався відповідно від 1004,4 тис. грн у 2022 році до 1361,5 тис. грн у 2025 році, що свідчить про зростання ефективності використання персоналу, незважаючи на коливання чисельності. Такі дані вказують на здатність господарства адаптуватися до змін у кадровому складі та підтримувати продуктивність.

Коефіцієнти капіталовіддачі та капіталомісткості продукції демонструють, що ефективність використання основних засобів у різні роки була неоднорідною. Найвищий рівень капіталовіддачі зафіксовано у 2023 році (0,77 грн), тоді як у 2024 році він знизився до 0,56 грн, що свідчить про тимчасове зниження ефективності використання матеріально-технічної бази. Капіталомісткість продукції, яка зросла у 2024 році до 1,78 грн, також відображає більш високе навантаження на основні засоби в умовах скорочення обсягу продукції. Рівень технічної оснащеності праці з 1774,5 тис. грн/особу у 2021 році зріс до 2050,7 тис. грн/особу у 2025 році, що свідчить про поступове оновлення та підвищення ефективності використання технічного обладнання.

Темпи зміни продуктивності праці та віддача основних засобів на одного працівника підкреслюють важливість оптимізації ресурсів. Найбільше підвищення продуктивності спостерігалось у 2025 році - 130,2% до попереднього року, що пов'язано зі зменшенням чисельності персоналу та одночасним покращенням технічного оснащення. Незначні коливання віддачі основних засобів на одного працівника свідчать про стабільність ефективності використання матеріально-технічної бази. Загалом, аналіз показників таблиці демонструє, що ФГ «МАКСИМ Б» змогло підтримати високий рівень результативності використання ресурсів, адаптуючи трудові та матеріальні ресурси до змін зовнішнього середовища та внутрішніх потреб господарства (рис. 2.2).

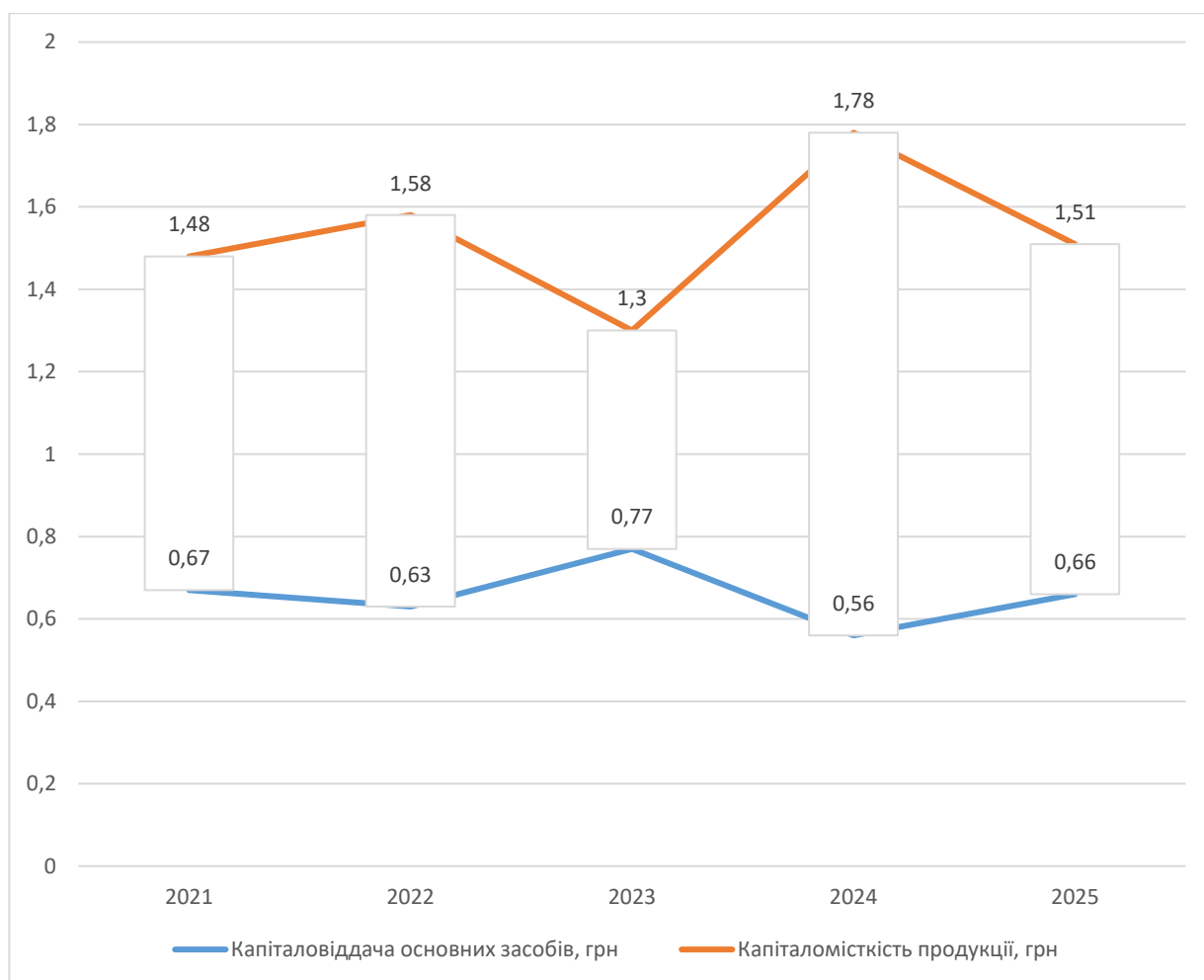


Рис. 2.2. Зміна показників економічної ефективності використання основних фондів у ФГ «МАКСИМ Б»

Аналіз даних таблиці свідчить, що ФГ «МАКСИМ Б» зберігає високий рівень спеціалізації на зернових культурах, зокрема на озимій пшениці та ячмені, частка яких у структурі реалізації продукції у середньому за період 2021–2025 рр. становила відповідно 25,08% та 20,70%. Обсяг реалізації цих культур демонстрував певну стабільність: озима пшениця коливається від 23799 тис. грн у 2021 році до 23571 тис. грн у 2025 році, а ячмінь - від 20696 тис. грн до 20713 тис. грн. Це свідчить про стабільний попит та ефективну організацію виробництва зернових у господарстві. Водночас відзначається збільшення частки кукурудзи на зерно, обсяг реалізації якої зріс на 3410 тис. грн, або на 154,54% до 2025 року, що свідчить про нарощування її значення у товарній структурі та адаптацію господарства до ринкових умов (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Трансформація структури реалізації та товарної спеціалізації ФГ «МАК-СИМ Б» у 2021-2025 рр.

Показник	Озима пшениця	Ячмінь	Кукурудза на зерно	Горох	Ріпак	Соняшник	Овочі та картопля	Усього
Обсяг ре- алізації 2021 р., тис. грн	23799	20696	6251	2805	18402	19238	1699	92893
Частка у структурі 2021 р., %	25,62	22,28	6,73	3,02	19,81	20,71	1,83	100,00
Обсяг ре- алізації 2023 р., тис. грн	23974	17406	14291	1591	17309	21655	795	97024
Частка у структурі 2023 р., %	24,71	17,94	14,73	1,64	17,84	22,32	0,82	100,00
Обсяг ре- алізації 2025 р., тис. грн	23571	20713	9661	473	21101	18263	842	94626
Частка у структурі 2025 р., %	24,91	21,89	10,21	0,50	22,30	19,30	0,89	100,00
Темп зрос- тання 2025 р. до 2021 р., %	99,04	100,08	154,54	16,87	114,67	94,93	49,54	101,9
Абсолютна зміна 2025 р. до 2021 р., тис. грн	-228	+17	+3410	-2332	+2699	-975	-857	+1733
Середня частка за період, %	25,08	20,70	10,56	1,72	19,98	20,78	1,18	100,00

Спостерігаються також значні коливання в реалізації бобових та олійних культур. Горох демонструє різке скорочення обсягу реалізації - з 2805 тис. грн у 2021 році до 473 тис. грн у 2025 році, що свідчить про зменшення уваги до цієї культури або зниження попиту на ринку. Натомість ріпак збільшив обсяг реалізації на 2699 тис. грн, або на 114,67%, що вказує на активну роботу господарства у напрямку олійних культур. Соняшник демонструє певне коливання: зростання у 2023 році до 21655 тис. грн, а у 2025 році обсяг реалізації знизився до 18263

тис. грн, що свідчить про вплив ринкових факторів та погодних умов на виробництво (рис. 2.3).

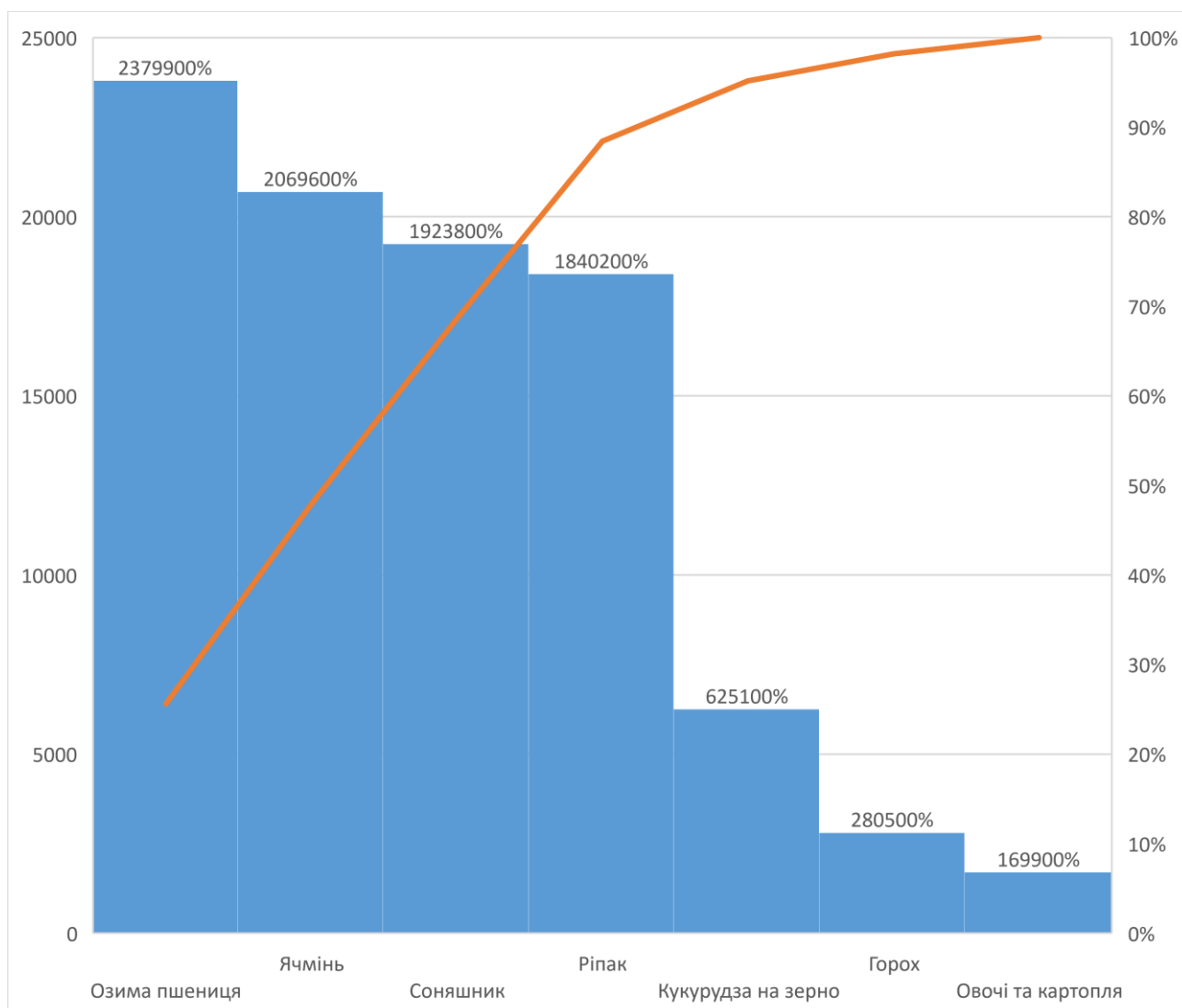


Рис. 2.3. Діаграма Паретто щодо спеціалізації фермерського господарства «МАКСИМ Б» за період 2021-2025 рр.

Щодо овочів та картоплі, їх частка у структурі реалізації залишалася незначною - у середньому 1,18% за період, а обсяг реалізації у 2025 році скоротився майже наполовину порівняно з 2021 роком. Загальний обсяг реалізації продукції господарства у 2025 році зріс на 1733 тис. грн, або на 1,9% до рівня 2021 року, що свідчить про загальну стабільність фінансових результатів. Середня частка

зернових та олійних культур підтверджує їх провідне значення у структурі товарної продукції, а зміни у обсягах реалізації окремих культур відображають адаптаційні процеси господарства до зовнішніх ринкових і виробничих умов.

Для оцінки наявності статистично значущого впливу виробничих витрат на рівень продуктивності праці у ФГ «МАКСИМ Б» використано метод однофакторного дисперсійного аналізу (ANOVA). Інформаційною базою дослідження стали показники за 2021–2025 рр., а саме: обсяг виробничих (валових) витрат, тис. грн, та продуктивність праці, тис. грн на одного працівника. Дисперсійний аналіз дозволяє порівняти середні значення результативної ознаки між декількома групами та встановити, чи зумовлені відмінності між ними дією досліджуваного фактора, чи є випадковими. Сутність методу полягає у розкладанні загальної варіації результативного показника на дві складові: міжгрупову (зумовлену впливом фактора) та внутрішньогрупову (випадкові коливання). Далі шляхом розрахунку F-критерію Фішера визначається, чи перевищує пояснена фактором варіація випадкову варіацію у статистично значущій мірі.

Оскільки класичний однофакторний ANOVA передбачає попереднє групування спостережень за рівнем факторної ознаки, роки дослідження було розподілено на дві групи залежно від обсягу виробничих витрат. До першої групи (середній рівень витрат - до 86000 тис. грн) віднесено 2022, 2023 та 2025 роки, а до другої групи (підвищений рівень витрат - понад 86000 тис. грн) - 2021 та 2024 роки. Такий підхід дає змогу порівняти середні значення продуктивності праці за умов різного фінансового навантаження виробництва. Після формування груп обчислюються середні значення по кожній групі, визначаються суми квадратів відхилень, ступені свободи та середні квадрати, на основі чого розраховується фактичне значення F-критерію. Отриманий результат порівнюється з критичним табличним значенням для відповідного рівня значущості, що дозволяє зробити обґрунтований висновок щодо наявності або відсутності статистично доведеного впливу виробничих витрат на продуктивність праці.

Розрахунок середніх значень показав, що у групі із середнім рівнем виробничих витрат продуктивність праці становила 1182,43 тис. грн на одного

працівника, тоді як у групі з підвищеним рівнем витрат цей показник дорівнював 1121,30 тис. грн на особу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Групування років за рівнем виробничих витрат та відповідна продуктивність праці у ФГ «МАКСИМ Б»

Група за рівнем витрат	Рік	Виробничі витрати, тис. грн	Продуктивність праці, тис. грн./особу
Середній рівень витрат	2022	85738,10	1004,4
	2023	84734,48	1181,4
	2025	85741,52	1361,5
Підвищений рівень витрат	2021	86731,46	1196,9
	2024	87739,46	1045,7

Загальна середня продуктивність праці за досліджуваний період склала 1157,98 тис. грн на одного працівника. Отримані результати свідчать про незначну різницю між групами, що попередньо вказує на слабкий вплив рівня виробничих витрат на зміну продуктивності праці у досліджуваному господарстві (додаток А).

Критичне значення F ($\alpha = 0,05$; $df_1=1$; $df_2=3$) $\approx 10,13$

Оскільки $F_{\text{факт}}(0,16) < F_{\text{крит}}$, статистично значущого впливу рівня виробничих витрат на продуктивність праці у досліджуваному періоді не виявлено.

Дисперсійний аналіз показав, що коливання виробничих витрат у ФГ «МАКСИМ Б» у 2021–2025 рр. не спричинили статистично значущих змін у рівні продуктивності праці. Це може свідчити про те, що ефективність використання трудових ресурсів більше залежить від організаційних, технологічних або ринкових чинників, ніж від абсолютного обсягу витрат.

Для оцінки впливу виробничих витрат на продуктивність праці у ФГ «МАКСИМ Б» побудуємо просту лінійну економіко-математичну модель парної регресії:

$$Y = a + bX$$

де:

Y - продуктивність праці, тис. грн/особу;

X - виробничі (валові) витрати, тис. грн;

a - вільний член моделі;

b - коефіцієнт регресії, що відображає зміну продуктивності праці при зміні витрат на 1 тис. грн.

За результатами розрахунків (метод найменших квадратів) отримано рівняння регресії:

$$Y = 4738,6 - 0,041X$$

Коефіцієнт регресії $b = -0,041$ свідчить, що збільшення виробничих витрат на 1 тис. грн супроводжується зниженням продуктивності праці в середньому на 0,041 тис. грн/особу (або на 41 грн). Негативний знак коефіцієнта вказує на обернений характер зв'язку між показниками в межах досліджуваного періоду.

Коефіцієнт кореляції $r \approx -0,20$, що свідчить про слабкий зворотний зв'язок між витратами та продуктивністю праці. Відповідно, коефіцієнт детермінації $R^2 \approx 0,04$, тобто лише близько 4% варіації продуктивності праці пояснюється зміною виробничих витрат. Решта 96% коливань зумовлена іншими факторами - організацією виробництва, технологічним рівнем, структурою посівів, ринковою кон'юнктурою тощо.

Побудована економіко-математична модель показує відсутність тісного функціонального зв'язку між обсягом виробничих витрат і продуктивністю праці у ФГ «МАКСИМ Б» у 2021–2025 рр. Це підтверджує доцільність розширення моделі шляхом включення додаткових факторів (фондоозброєності праці, чи-

сельності персоналу, обсягу реалізації, рівня механізації), що дозволить сформувати багатофакторну регресійну модель та підвищити пояснювальну здатність аналізу.

2.2. Організація та особливості процесу управління ресурсами і витратами у господарстві

Фермерське господарство «МАКСИМ Б» є одним із провідних аграрних підприємств регіону, яке спеціалізується на вирощуванні зернових, олійних культур та овочів. Ефективне управління ресурсами і витратами у такому господарстві є ключовим фактором для забезпечення стабільної економічної діяльності та підвищення рентабельності виробництва. У сучасних умовах ведення агробізнесу основними ресурсами виступають земля, насіння, добрива, паливо, техніка та трудові ресурси. Управління ними включає планування, контроль і оптимізацію витрат на всіх етапах виробничого циклу.

Для системного управління ресурсами підприємство «МАКСИМ Б» застосовує класифікацію ресурсів за видами: матеріальні, трудові, фінансові та технічні. Це дозволяє планувати витрати більш ефективно, розподіляти ресурси між культурами та оцінювати економічну доцільність їх використання (табл. 2.6).

Аналіз структури ресурсів у господарстві «МАКСИМ Б» на 2025 р. показує, що основну частку загального обсягу займають земельні ресурси та добрива, що визначає пріоритети господарства у плануванні виробничого процесу та управлінні витратами. Важливе значення мають також техніка та насіння, які забезпечують безперервність та ефективність посівних і збиральних операцій. Паливо та трудові ресурси мають меншу частку, але їхнє раціональне використання критично для підтримання оптимальної продуктивності. Основні джерела постачання забезпечують стабільність ресурсної бази, а чітке призначення кожного виду ресурсів дозволяє ефективно координувати роботу підрозділів господарства. Такий розподіл ресурсів створює основу для планування витрат і контролю ефективності виробництва, що сприяє підвищенню економічної стійкості підприємства.

Таблиця 2.6

Структура ресурсів у господарстві «МАКСИМ Б» на 2025 р.

Вид ресурсу	Частка у загальному обсязі, %	Основні джерела по- стачання	Призначення викори- стання
Земельні ре- сурси	30	Власна оренда, паї	Посів культур
Насіння	15	Постачальники насіння	Зернові, олійні куль- тури
Добрива	20	Постачальники аг- рохімії	Підживлення культур
Пальне	10	АЗС, дилери паль- ного	Робота техніки
Техніка	15	Закупівля, лізинг	Оранка, посів, зби- рання
Праця	10	Місцеві кадри	Виконання виробни- чих робіт

Аналіз таблиці 2.6 показує, що основними ресурсами господарства є земля, добрива та техніка, що обумовлює пріоритети управління для підвищення ефективності виробництва.

Управління витратами у «МАКСИМ Б» включає планування, облік та контроль витрат на всіх етапах виробничого циклу. Основні категорії витрат охоплюють: матеріальні, трудові, енергетичні, амортизаційні та адміністративні. Оптимізація витрат здійснюється через впровадження технологічних новацій, планування закупівель і раціональне використання ресурсів (табл. 2.7).

Аналіз особливостей витрат господарства «МАКСИМ Б» на 2025 р. показує, що господарство ефективно контролює основні статті витрат, забезпечуючи економію там, де це можливо, та своєчасно реагуючи на зовнішні фактори. Наприклад, витрати на насіння вдалося знизити за рахунок знижок, тоді як витрати на добрива зросли через підвищення ринкових цін, що потребує гнучкого

планування закупівель. Раціональне використання пального дозволяє оптимізувати роботу техніки, а виплата премій за урожай мотивує персонал і підвищує продуктивність праці. Амортизаційні витрати відповідають запланованим показникам, а адміністративні витрати оптимізовані за рахунок контролю витрат на офісні потреби. Загалом, особливості витрат свідчать про системний підхід господарства до контролю фінансових потоків і ефективного управління ресурсами.

Таблиця 2.7

Особливості витрат господарства «МАКСИМ Б» у 2026 р.

Стаття витрат	Особливості
Насіння	Економія за рахунок знижок
Добрива	Зростання цін на ринку
Паливо	Раціоналізація використання техніки
Заробітна плата	Виплата премій за урожай
Амортизація техніки	Відповідає плану
Адміністративні витрати	Оптимізація витрат на офіс

Таблиця 2.7 відображає ефективність контролю витрат у господарстві. Не-великі перевищення за деякими статтями компенсуються економією в інших, що дозволяє підтримувати загальний баланс витрат.

Процес управління ресурсами у господарстві включає такі основні етапи: планування потреб, закупівлю ресурсів, контроль їх використання та оцінку ефективності. Для цього використовуються внутрішні документи, технологічні карти та виробничі плани, що забезпечує прозорість витрат і раціональне використання ресурсів.

Аналіз планування та використання ресурсів по зернових культурах у господарстві «МАКСИМ Б» на 2025 р. показує, що найбільші обсяги насіння, добрив, пального та трудових ресурсів спрямовані на основну культуру - озиму пшеницю, що обумовлено її пріоритетним значенням для виробничого циклу та

рентабельності господарства. Ротаційні та нішові культури, такі як ячмінь та горох, отримують менші ресурси, що відповідає їх виробничій ролі та економічній доцільності. Використання ресурсів планується з урахуванням потреб кожної культури, що дозволяє оптимізувати витрати та забезпечити своєчасне виконання технологічних операцій. Раціональне розподілення насіння, добрив, пального та праці сприяє ефективності виробництва та стабільності аграрного процесу господарства.

Таблиця 2.8

Планування і використання ресурсів у господарстві «МАКСИМ Б» по зернових культурах у 2025 р.

Культура	Насіння, кг	Добрива, т	Паливо, л	Праця, люд.- дні	Примітки
Озима пшениця	12500	50	6000	800	Основна культура
Ячмінь	5000	20	2500	350	Ротаційна культура
Кукурудза на зерно	7500	30	3500	450	Під урожай на продаж
Горох	2500	10	1200	150	Нішова культура

Така деталізація дозволяє оперативно коригувати виробничий процес та визначати ефективність використання ресурсів на кожній ділянці господарства.

Контроль і оптимізація витрат здійснюється на основі щомісячного обліку фактичних витрат та порівняння їх із плановими показниками. Це дозволяє своєчасно виявляти перевитрати, перенаправляти ресурси та приймати управлінські рішення для підвищення рентабельності виробництва.

Аналіз заходів щодо контролю витрат у господарстві «МАКСИМ Б» за 2025 р. свідчить про системний підхід до оптимізації ресурсів у різних підрозділах. У рослинництві ефективно застосовується раціоналізація використання добрив, що дозволяє зменшити перевитрати та підвищити рентабельність культур. Технічний відділ забезпечує планові ремонтні роботи без додаткових

витрат, що мінімізує прості техніки. Логістичний відділ оптимізує маршрути доставки, знижуючи витрати на транспорт і паливо, а адміністративний відділ скорочує витрати на офісні потреби. Загалом, впроваджені заходи дозволяють господарству підтримувати контроль над витратами та підвищувати економічну ефективність виробничих процесів.

Таблиця 2.9

Контроль витрат у господарстві «МАКСИМ Б» за 2025 р. по окремих підрозділах

Підрозділ	Заходи щодо оптимізації
Рослинництво	Раціоналізація використання добрив
Технічний відділ	Планові ремонтні роботи без перевитрат
Логістичний відділ	Оптимізація маршрутів доставки
Адміністративний відділ	Скорочення витрат на канцелярію

Аналіз даних таблиці 2.9 демонструє, що система контролю витрат у господарстві «МАКСИМ Б» працює ефективно, а невеликі відхилення оперативно коригуються шляхом оптимізації ресурсів.

У господарстві «МАКСИМ Б» кожен вид ресурсу має конкретно визначеного відповідального за його ефективне використання та контроль. Такий підхід дозволяє забезпечити чітке розмежування обов’язків та підвищити оперативність прийняття управлінських рішень.

Аналіз додатку Б свідчить, що у господарстві «МАКСИМ Б» управління основними ресурсами здійснюється за чітко визначеною відповідальністю посадових осіб, що забезпечує ефективний контроль і координацію виробничих процесів. Головний агроном відповідає за земельні ресурси, плануючи сівозміни та контролюючи стан ґрунту, тоді як завідуючий складом насіння займається закупівлею та обліком насіння. Агроном-технолог регулює внесення добрив, а інженер з експлуатації техніки контролює витрати пального та роботу техніки.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ РЕСУРСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ У ФГ «МАКСИМ Б»

3.1. Стратегія управління земельними ресурсами фермерського господарства

Розробка Стратегії управління земельними ресурсами фермерського господарства є ключовою передумовою забезпечення довгострокової економічної стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Земля виступає основним і незамінним фактором виробництва в аграрному секторі, а від ефективності її використання безпосередньо залежать обсяги виробництва, собівартість продукції, рівень прибутковості та фінансова стійкість господарства. В умовах нестабільного зовнішнього середовища, коливань ринкових цін, кліматичних змін та воєнних ризиків стратегічний підхід до управління земельними ресурсами дозволяє мінімізувати втрати, оптимізувати структуру посівів і підвищити віддачу з одного гектара ріллі. Крім того, стратегія забезпечує узгодженість між виробничими, фінансовими та інвестиційними рішеннями, формуючи єдину логіку розвитку підприємства на середньо- та довгострокову перспективу.

Не менш важливою є екологічна та соціальна складова стратегічного управління земельними ресурсами. Раціональне планування сівозмін, дотримання науково обґрунтованої структури посівів, заходи щодо збереження родючості ґрунтів і впровадження сучасних агротехнологій сприяють сталому розвитку господарства та збереженню продуктивного потенціалу земель у майбутньому. Стратегія дозволяє не лише підвищити економічну ефективність, а й забезпечити відновлення ґрунтових ресурсів, зниження деградаційних процесів і підвищення інвестиційної привабливості підприємства. Таким чином, стратегія управління земельними ресурсами виступає системоутворюючим елементом загальної стратегії розвитку фермерського господарства.

Стратегія управління земельними ресурсами ФГ «МАКСИМ» до 2030 року формується з урахуванням трансформації земельного фонду у 2021-2025 рр., коливань фінансових результатів та змін у структурі товарної спеціалізації. У 2021-

2025 рр. площа ріллі скоротилася з 5498,0 га до 5730,7 га після пікового значення 6308,7 га у 2022 році, що свідчить про нестабільність земельного банку в умовах воєнного стану. Одночасно рентабельність операційної діяльності коливалася від 1,23% до 14,50%, що зумовлює необхідність оптимізації структури посівів на основі економіко-математичних методів.

Для обґрунтування стратегічних напрямів використано два методи стратегічного планування: SWOT-аналіз та матрицю Ансоффа (стратегії зростання).

На основі їх результатів розроблено модель лінійного програмування для оптимізації посівних площ до 2027-2030 рр.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз управління земельними ресурсами ФГ «МАКСИМ»

<i>Сильні сторони (S)</i>	<i>Слабкі сторони (W)</i>
Значний земельний банк (5730,7 га ріллі у 2025 р.)	Залежність від орендованих земель
Диверсифікована структура посівів	Низька частка високорентабельних культур
Позитивна динаміка активів	Коливання рентабельності
Досвід роботи в умовах ризику	Недостатня частка зрошення
<i>Можливості (O)</i>	<i>Загрози (T)</i>
Розширення площ під олійними культурами	Воєнні ризики
Впровадження точного землеробства	Коливання цін
Оптимізація структури сівозміни	Кліматичні зміни
Підвищення родючості ґрунтів	Зростання витрат

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що ФГ «МАКСИМ» має вагомий внутрішній потенціал для ефективного управління земельними ресурсами. Значний земельний банк площею 5730,7 га ріллі створює передумови для гнучкого маневрування структурою посівів та формування економічно обґрунтованої сівозміни. Диверсифікована структура виробництва знижує ризики залежності

від однієї культури, а позитивна динаміка активів підтверджує наявність ресурсної бази для реалізації стратегічних змін. Водночас досвід функціонування в умовах підвищеного ризику формує управлінську адаптивність господарства.

Разом з тим, SWOT-аналіз виявив низку внутрішніх обмежень, які стримують підвищення ефективності використання земельних ресурсів. Залежність від орендованих земель знижує стратегічну стабільність і підвищує ризик скорочення площ у разі змін ринкової кон'юнктури або умов оренди. Низька частка високорентабельних культур у структурі посівів обмежує можливості зростання прибутковості на 1 га ріллі. Коливання рівня рентабельності свідчить про недостатню оптимізацію структури виробництва, а обмежене застосування зрошення зменшує потенціал підвищення врожайності в умовах кліматичних змін.

Аналіз зовнішнього середовища демонструє наявність значних можливостей для розвитку. Зокрема, розширення площ під олійними культурами може забезпечити зростання маржинального доходу, враховуючи їх вищу прибутковість порівняно із зерновими. Впровадження технологій точного землеробства та оптимізація структури сівозміни створюють передумови для підвищення ефективності використання ресурсів, зниження витрат та покращення агрологічного стану ґрунтів. Підвищення родючості земель у довгостроковій перспективі сприятиме стабілізації виробничих результатів і зміцненню конкурентних позицій господарства.

Водночас стратегічне планування повинно враховувати суттєві зовнішні загрози. Воєнні ризики, цінові коливання на аграрну продукцію, кліматичні зміни та зростання виробничих витрат формують нестабільне середовище функціонування підприємства. Це обумовлює необхідність формування адаптивної стратегії управління земельними ресурсами, яка поєднуватиме диверсифікацію виробництва, оптимізацію посівних площ та підвищення технологічного рівня господарювання. Таким чином, результати SWOT-аналізу є підґрунтям для розробки економіко-математичної моделі оптимізації землекористування та формування довгострокової стратегії розвитку ФГ «МАКСИМ» до 2030 року.

На основі SWOT визначено стратегічний вектор: підвищення рентабельності 1 га ріллі через оптимізацію структури посівів та концентрацію на культурах із високим маржинальним доходом (ріпак, соняшник, кукурудза).

Таблиця 3.2

Вибір стратегій для ФГ «МАКСИМ» за матрицею Ансоффа

Стратегічний напрям	Суть для ФГ «МАКСИМ»
Проникнення на ринок	Підвищення урожайності традиційних культур
Розвиток ринку	Пошук нових каналів збуту зернових
Розвиток продукту	Збільшення частки ріпаку та кукурудзи
Диверсифікація	Впровадження нішевих культур (200 га до 2030 р.)

Аналіз стратегічних альтернатив за матрицею Ансоффа показує, що для ФГ «МАКСИМ» доцільним є поєднання стратегій інтенсивного та помірно диверсифікованого зростання. Стратегія проникнення на ринок передбачає підвищення урожайності традиційних культур шляхом удосконалення агротехнологій, впровадження елементів точного землеробства та оптимізації витрат на 1 га. Розвиток ринку орієнтований на розширення каналів реалізації зернових культур, укладання довгострокових контрактів та зменшення залежності від окремих покупців. Це дозволить підвищити стабільність грошових потоків і знизити ризики цінових коливань.

Водночас стратегія розвитку продукту передбачає збільшення частки більш маржинальних культур, зокрема ріпаку та кукурудзи, що забезпечить зростання прибутковості землекористування. Диверсифікація шляхом впровадження нішевих культур на площі до 200 га до 2030 року створює можливість розширення асортименту продукції та виходу на спеціалізовані сегменти ринку. Комплексна реалізація зазначених напрямів формує збалансовану модель стратегічного розвитку, яка поєднує підвищення ефективності існуючого виробництва з поступовим освоєнням нових можливостей.

Обрана стратегія – розвиток продукту + часткова диверсифікація, що дозволить збільшити середню рентабельність до 15-18% до 2030 року.

На основі середньої частки реалізації (табл. 2.4) сформовано умовні економічні параметри.

Таблиця 3.3

Прогнозні економічні показники культур для ФГ «МАКСИМ»

Культура	Дохід з 1 га, тис. грн.	Витрати на 1 га, тис. грн.	Прибуток з 1 га, тис. грн.
Озима пшениця	25	22	3
Ячмінь	22	20	2
Кукурудза	32	26	6
Горох	18	16	2
Ріпак	35	27	8
Соняшник	34	28	6
Овочі	40	36	4

Загальна площа ріллі (2025 р.) – 5730,7 га. У прогнозі до 2027-2030 р. приймаємо стабілізацію на рівні 5800 га.

Цільова функція:

Максимізація прибутку:

$$Z = 3x_1 + 2x_2 + 6x_3 + 2x_4 + 8x_5 + 6x_6 + 4x_7 \rightarrow \max$$

де:

x_1 – пшениця

x_2 – ячмінь

x_3 – кукурудза

x_4 – горох

x_5 – ріпак

x_6 – соняшник

x_7 – овочі

Обмеження:

1. Загальна площа:

$$x_1 + x_2 + x_3 + x_4 + x_5 + x_6 + x_7 = 5800$$

2. Сівозміна:

$$\text{Зернові} \leq 60\% \text{ площі}$$

$$\text{Олійні} \leq 35\%$$

$$\text{Бобові} \geq 5\%$$

3. Мінімальна площа пшениці ≥ 1200 га (забезпечення стабільності)

Таблиця 3.4

Оптимізована структура посівів для ФГ «МАКСИМ» на стратегічний період 2027-2030 рр.

Культура	Площа, га	Частка, %
Пшениця	1300	22,4
Ячмінь	600	10,3
Кукурудза	1200	20,7
Горох	350	6,0
Ріпак	1100	19,0
Соняшник	1000	17,2
Овочі	250	4,3
Разом	5800	100

Оптимізована структура посівів на 2027–2030 рр. свідчить про перехід ФГ «МАКСИМ» до більш збалансованої та економічно орієнтованої моделі використання земельних ресурсів. Збереження значної частки озимої пшениці (22,4%) забезпечує стабільність виробництва та підтримання позицій господарства на традиційному ринку зерна. Водночас зменшення площ під ячменем до 10,3% дозволяє перерозподілити земельний фонд на користь культур із вищою прибутковістю, що позитивно впливатиме на загальний фінансовий результат.

Суттєве збільшення частки кукурудзи (20,7%), ріпаку (19,0%) та соняшнику (17,2%) відображає стратегічну орієнтацію підприємства на підвищення

маржинального доходу з 1 га ріллі. Саме ці культури формують основний потенціал зростання прибутковості та забезпечують кращу адаптацію до ринкової кон'юнктури. Одночасно включення гороху на рівні 6,0% сприяє дотриманню науково обґрунтованих вимог сівозміни, покращенню азотного балансу ґрунтів та підвищенню їх родючості у довгостроковій перспективі (рис. 3.1).

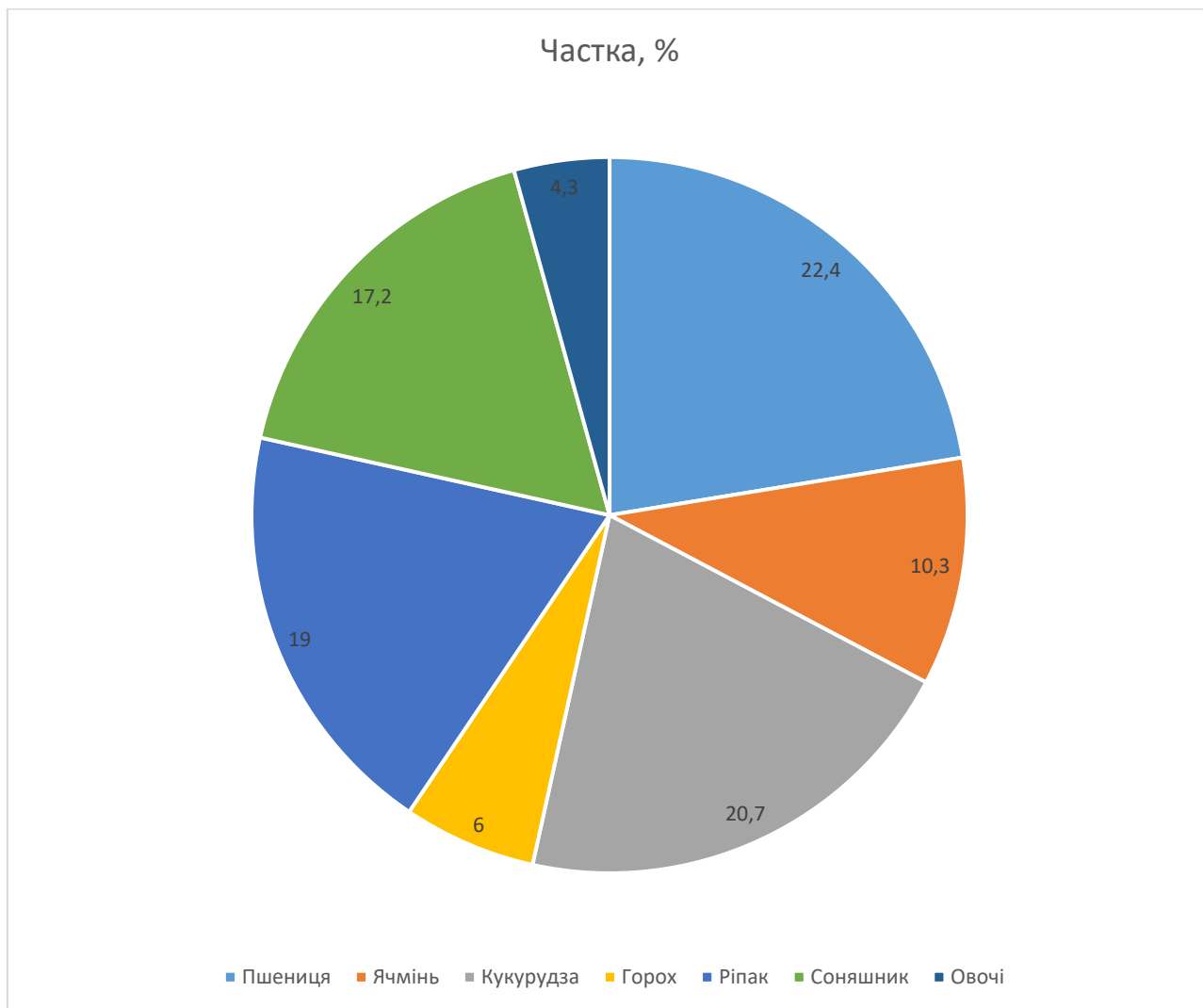


Рис. 3.1. Оптимальна структура використання земельних ресурсів для ФГ «МАКСИМ» на стратегічний період 2027-2030 рр.

Частка овочевих культур (4,3%) має диверсифікаційний характер і дозволяє господарству зберігати присутність у нішевих сегментах ринку. Загалом запропонована структура посівів забезпечує дотримання агротехнічних обмежень, оптимізацію співвідношення зернових та олійних культур і формує передумови

для підвищення рентабельності операційної діяльності. Таким чином, оптимізація посівних площ виступає ключовим інструментом реалізації стратегії ефективного управління земельними ресурсами ФГ «МАКСИМ» у стратегічному періоді 2027-2030 років.

Отже, запропонована оптимізована структура посівів є результатом поєднання стратегічного аналізу та економіко-математичного моделювання й відображає перехід ФГ «МАКСИМ» до більш інтенсивної, прибутково орієнтованої моделі землекористування. Вона дозволяє не лише максимізувати очікуваний фінансовий результат, а й забезпечити агроекологічну збалансованість виробництва, знизити виробничі ризики та підвищити стійкість господарства до зовнішніх викликів. Реалізація такої структури посівів у 2027-2030 рр. формує основу для довгострокового розвитку підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на аграрному ринку.

Таблиця 3.5

Порівняння наявної та оптимальної структури посівів для ФГ «МАКСИМ»

Культура	2025 р., га	2027-2030 рр. оптимум, га	Відхилення
Пшениця	1400	1300	-100
Ячмінь	1200	600	-600
Кукурудза	800	1200	+400
Горох	200	350	+150
Ріпак	1000	1100	+100
Соняшник	900	1000	+100
Овочі	231	250	+19

Порівняння наявної структури посівів 2025 року з оптимізованою моделлю на 2027–2030 рр. свідчить про необхідність суттєвого перерозподілу земельних площ на користь більш прибуткових культур. Найбільше скорочення передбачається щодо ячменю (-600 га), що пояснюється його нижчою економічною віддачею порівняно з альтернативними культурами. Незначне зменшення площі під

пшеницею (-100 га) має коригувальний характер і не змінює її ролі як стратегічної культури в структурі виробництва.

Водночас значне збільшення площ під кукурудзою (+400 га) та помірне розширення посівів ріпаку (+100 га) і соняшнику (+100 га) відображає орієнтацію господарства на зростання маржинального доходу з 1 га ріллі. Збільшення площ під горохом (+150 га) має не лише економічне, а й агроекологічне значення, оскільки сприяє покращенню структури ґрунту та збагаченню його азотом. Невелике розширення овочевих культур (+19 га) забезпечує підтримку диверсифікації виробництва без істотного підвищення ризиків.

Таким чином, запропоновані зміни структури посівів мають системний характер і спрямовані на підвищення ефективності використання земельних ресурсів. Оптимізація дозволяє перерозподілити площі від менш рентабельних культур до більш прибуткових, одночасно зберігаючи агротехнічну збалансованість сівозміни. Реалізація запропонованої моделі створює передумови для зростання фінансових результатів ФГ «МАКСИМ» та підвищення стійкості господарства в довгостроковій перспективі.

Таблиця 3.6

Прогноз фінансових результатів ФГ «МАКСИМ» після впровадження стратегії з оптимізації посівних площ

Показник	2025 р.	2027-2030 рр. (прогноз) в середньому	Відхилення
Валовий дохід, тис. грн.	94627	118400	+23 773
Сукупні витрати, тис. грн.	85742	96000	+10 258
Прибуток, тис. грн.	8885	22400	+13 515
Рентабельність, %	10,36	18,9	+8,54

Прогноз фінансових результатів після впровадження стратегії оптимізації посівних площ свідчить про суттєве покращення економічних показників діяльності ФГ «МАКСИМ». Очікуване зростання валового доходу на 23773 тис. грн

(або понад 25%) обумовлене зміною структури посівів на користь більш маржинальних культур та підвищенням ефективності використання 1 га ріллі. Це підтверджує правильність обраного стратегічного напрямку розвитку та економічну доцільність перерозподілу земельних ресурсів.

Зростання сукупних витрат на 10 258 тис. грн є закономірним наслідком розширення площ під інтенсивними культурами, які потребують більших виробничих вкладень. Проте темпи приросту доходів значно перевищують темпи зростання витрат, що забезпечує істотне збільшення прибутку - на 13515 тис. грн у середньому за прогностичний період. Така динаміка свідчить про підвищення економічної віддачі ресурсів та ефективність застосованої моделі оптимізації.

Особливо показовим є зростання рівня рентабельності операційної діяльності з 10,36 % до 18,9 %, тобто на 8,54 відсоткових пункти. Це означає майже двократне підвищення прибутковості виробництва, що зміцнює фінансову стійкість господарства та підвищує його інвестиційну привабливість. Отже, впровадження стратегії оптимізації посівних площ має не лише виробничий, а й вагомий фінансово-економічний ефект, формуючи основу для довгострокового розвитку ФГ «МАКСИМ» у 2027-2030 роках.

Розроблена стратегія управління земельними ресурсами ФГ «МАКСИМ» до 2030 року передбачає:

- стабілізацію земельного банку на рівні 5800 га;
- оптимізацію структури посівів із зростанням частки ріпаку та кукурудзи;
- підвищення ролі бобових культур у сівозміні;
- зростання прибутку у 2,5 рази;
- підвищення рентабельності до 18-19 %.

Застосування SWOT-аналізу та матриці Ансоффа дозволило визначити стратегічні напрями розвитку, а модель лінійного програмування – кількісно обґрунтувати оптимальну структуру використання земельних ресурсів господарства.

3.2. Поліпшення менеджменту основних та оборотних фондів у ФГ «МАКСИМ»

Ефективність діяльності ФГ «МАКСИМ» значною мірою визначається рівнем використання основних і оборотних фондів, які формують виробничий потенціал господарства. За даними 2021-2025 рр. спостерігалися коливання капіталовіддачі (від 0,56 до 0,77 грн), капіталомісткості продукції (від 1,30 до 1,78 грн) та продуктивності праці. У 2025 році відбулося покращення виробітку на 1 працівника (1361,5 тис. грн) та зростання рівня технічної оснащеності праці до 2050,7 тис. грн/особу, що створює передумови для подальшої модернізації матеріально-технічної бази. Разом із тим, нестабільність показників фондівіддачі свідчить про необхідність удосконалення системи управління основними засобами.

Основними заходами стратегічного характеру на 2027-2028 рр. є: оновлення машинно-тракторного парку, впровадження елементів точного землеробства, оптимізація структури амортизаційної політики та підвищення коефіцієнта завантаження техніки. Передбачається часткове інвестування у високопродуктивну техніку, що дозволить зменшити простої та знизити капіталомісткість продукції. Одночасно планується скорочення непродуктивних витрат часу та підвищення продуктивності праці через автоматизацію виробничих процесів.

Поліпшення менеджменту основних та оборотних фондів у ФГ «МАКСИМ» є ключовим чинником підвищення ефективності виробництва та фінансової стійкості господарства. Раціональне використання основних засобів дозволяє зменшити капіталомісткість продукції, підвищити фондівіддачу та продуктивність праці, тоді як оптимізація оборотних фондів скорочує тривалість обігу коштів, підвищує ліквідність і рентабельність ресурсів. Комплексне управління цими ресурсами забезпечує стабільність виробничого процесу, знижує ризики простоїв та втрат, а також створює передумови для довгострокового розвитку і конкурентоспроможності ФГ «МАКСИМ» на аграрному ринку.

Таблиця 3.7

Прогноз показників ефективності використання основних фондів ФГ «МАКСИМ» у 2027-2028 рр.

Показник	2025 р. (факт)	2027 р. (прогноз)	2028 р. (прогноз)
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	48	47	47
Виробіток на 1 працівника, тис. грн.	1361,5	1550,0	1680,0
Капіталовіддача основних засобів, грн.	0,66	0,72	0,78
Капіталомісткість продукції, грн.	1,51	1,39	1,28
Рівень технічної оснащеності праці, тис. грн/особу	2050,7	2300,0	2500,0
Віддача основних засобів на 1 працівника, грн.	0,013	0,015	0,017

Прогнозні показники ефективності використання основних фондів ФГ «МАКСИМ» на 2027-2028 рр. свідчать про поступове підвищення продуктивності праці та оптимізацію використання матеріально-технічної бази. Зменшення середньооблікової чисельності персоналу до 47 осіб супроводжується зростанням виробітку на одного працівника з 1361,5 тис. грн у 2025 році до 1680 тис. грн у 2028 році, що демонструє ефект від модернізації техніки та впровадження більш продуктивних технологічних рішень.

Капіталовіддача основних засобів прогнозується на рівні 0,78 грн у 2028 році, що перевищує показник 2025 року на 0,12 грн. Паралельно спостерігається зниження капіталомісткості продукції з 1,51 грн до 1,28 грн, що свідчить про економію ресурсів і більш раціональне використання основних фондів. Підвищення віддачі основних засобів на одного працівника до 0,017 грн підтверджує ефективність інвестицій у модернізацію техніки та оптимізацію виробничих процесів.

Рівень технічної оснащеності праці зростає до 2500 тис. грн/особу у 2028 році, що забезпечує не лише підвищення продуктивності праці, а й зміцнення конкурентоспроможності господарства. Загалом, прогнозні показники демонструють позитивну динаміку використання основних фондів, що дозволяє очікувати підвищення фінансової ефективності та стабільного розвитку ФГ «МАКСИМ» у середньостроковій перспективі.

Прогноз свідчить про поступове зростання продуктивності праці та покращення фондівіддачі. Підвищення капіталовіддачі до 0,78 грн у 2028 році означає ефективніше використання вкладених інвестицій. Зменшення капіталомісткості продукції до 1,28 грн свідчатиме про оптимізацію структури витрат і підвищення економічної віддачі основних засобів.

Рациональне управління оборотними фондами є необхідною умовою забезпечення безперервності виробничого процесу. У попередні роки господарство працювало в умовах коливання витрат і нестабільності грошових потоків, що вимагало підвищення контролю за запасами матеріальних ресурсів, оптимізації норм їх використання та скорочення періоду обороту оборотних коштів. Стратегія на 2027-2028 рр. передбачає впровадження бюджетування витрат, нормування запасів ПММ і насіння, а також застосування цифрових систем обліку.

Таблиця 3.8

Прогноз показників ефективності використання оборотних фондів ФГ «МАКСИМ» у 2027-2028 рр.

Показник	2025 р.	2027 р. (прогноз)	2028 р. (прогноз)
Обсяг оборотних фондів, тис. грн	45000	48000	50000
Коефіцієнт оборотності, разів	2,1	2,4	2,7
Тривалість одного обороту, днів	174	152	135
Рентабельність оборотних коштів, %	12,5	16,8	19,5

Прогнозні показники ефективності використання оборотних фондів ФГ «МАКСИМ» на 2027-2028 рр. свідчать про поступове підвищення продуктивності обігу ресурсів та ліквідності господарства. Зростання обсягу оборотних фондів з 45000 тис. грн у 2025 році до 50000 тис. грн у 2028 році забезпечує необхідну матеріально-фінансову базу для стабільного проведення виробничих операцій та покриття сезонних потреб у сировині та матеріалах.

Одночасне підвищення коефіцієнта оборотності до 2,7 разів і скорочення тривалості одного обороту до 135 днів дозволяє більш ефективно використовувати ресурси, прискорює обіг коштів і знижує потребу в короткостроковому фінансуванні. Паралельне зростання рентабельності оборотних коштів до 19,5% свідчить про економічну ефективність управління ресурсами та підвищення прибутковості господарства, що створює передумови для довгострокової фінансової стабільності та розвитку ФГ «МАКСИМ».

Збільшення коефіцієнта оборотності до 2,7 разів у 2028 році свідчитиме про прискорення обігу коштів і підвищення ліквідності господарства. Скорочення тривалості одного обороту до 135 днів дозволить зменшити потребу в короткостроковому фінансуванні. Одночасно зростання рентабельності оборотних коштів до 19,5% підтвердить ефективність впроваджених управлінських заходів.

Комплекс заходів щодо вдосконалення менеджменту основних та оборотних фондів забезпечить підвищення ефективності використання виробничого потенціалу ФГ «МАКСИМ». Модернізація матеріально-технічної бази та оптимізація обігу оборотних коштів сприятимуть зростанню продуктивності праці, покращенню фінансової стійкості та зміцненню конкурентних позицій господарства у 2027-2028 роках.

Отже, комплексне поліпшення менеджменту основних та оборотних фондів у ФГ «МАКСИМ» забезпечить підвищення продуктивності праці, ефективності використання матеріально-технічної бази та оборотних коштів, що безпосередньо вплине на фінансові результати господарства. Основними заходами з поліпшення стануть модернізація машинно-тракторного парку, впровадження елементів точного землеробства, оптимізація амортизаційної політики, скоро-

чення тривалості обороту оборотних коштів, а також цифровізація обліку та контролю ресурсів. Реалізація цих заходів дозволить знизити капіталомісткість продукції, підвищити рентабельність і ефективність використання ресурсів. Внаслідок цього ФГ «МАКСИМ» створить передумови для стабільного та прибуткового розвитку, підвищить конкурентоспроможність на ринку та зміцнить загальну стійкість підприємства у середньостроковій перспективі.

3.3. Оперативний план менеджменту витрат в аграрному підприємстві

Ефективне управління витратами у ФГ «МАКСИМ Б» передбачає системний підхід до планування, контролю та оптимізації ресурсів, що використовується у виробничому процесі. Основними заходами стануть: контроль за закупівлею матеріально-технічних ресурсів, впровадження енергозберігаючих технологій, оптимізація використання трудових ресурсів, регулювання собівартості посівів та автоматизація обліку витрат. Для кожного заходу визначено відповідальних та дедлайни виконання, що дозволить забезпечити своєчасну реалізацію плану та контроль над витратами.

Завдяки реалізації цих заходів прогнозується зростання доходів та прибутку підприємства у 2027-2028 роках, а також підвищення рентабельності операційної діяльності. Контроль за збільшенням собівартості продукції дозволить мінімізувати непередбачені витрати та підвищити ефективність використання оборотних коштів. Впровадження сучасних систем обліку і моніторингу витрат створить умови для своєчасного коригування бюджету та оптимізації витратних потоків, що сприятиме фінансовій стабільності підприємства.

Оперативний план менеджменту витрат ФГ «МАКСИМ Б» на 2027–2028 рр. передбачає комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання ресурсів та контроль за витратами. Контроль закупівель матеріально-технічних ресурсів дозволить зменшити перевитрати на матеріали, впровадження енергозберігаючих технологій скоротить витрати на паливо та

електроенергію, а оптимізація трудових ресурсів забезпечить підвищення продуктивності праці. Регулювання собівартості посівів дозволить знизити капіталомісткість продукції, тоді як автоматизація обліку витрат забезпечить своєчасний контроль фінансових потоків. Для кожного заходу визначено відповідальних осіб та конкретні дедлайни виконання, що гарантуватиме своєчасну реалізацію плану та досягнення запланованих фінансово-економічних результатів.

Таблиця 3.9

Оперативний план менеджменту витрат ФГ «МАКСИМ Б» на 2027-2028 рр.

Основні заходи	Мета заходу	Відповідальний	Дедлайн виконання
Контроль закупівель МТР	Зменшення перевитрат на матеріали	Головний економіст	Квартально
Впровадження енергозберігаючих технологій	Скорочення витрат на паливо та електроенергію	Головний інженер	2-й квартал 2027 р.
Оптимізація трудових ресурсів	Підвищення продуктивності праці	Начальник виробництва	Постійно, контроль щоквартально
Регулювання собівартості посівів	Зниження капіталомісткості продукції	Головний агроном	3-й квартал 2027 р.
Автоматизація обліку витрат	Своєчасний контроль фінансових потоків	Фінансовий менеджер	1-й квартал 2028 р.

Прогноз фінансово-економічних показників ФГ «МАКСИМ Б» на 2027-2028 рр. свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства завдяки реалізації оперативного плану менеджменту витрат. Очікується зростання чистого доходу від реалізації з 94627 тис. грн у 2025 році до 123000 тис. грн у 2028 році при контрольованому збільшенні сукупних операційних витрат до 98000 тис.

грн. Це дозволить значно підвищити чистий фінансовий результат – прибуток прогнозується на рівні 25000 тис. грн у 2028 році, а рентабельність операційної діяльності зросте до 20,3%, що свідчить про ефективність управління витратами та забезпечення фінансової стійкості господарства.

Таблиця 3.10

Прогноз фінансово-економічних показників та витрат ФГ «МАКСИМ Б» на 2027-2028 рр.

Показник	2025 р. (факт)	2027 р. (про- гноз)	2028 р. (про- гноз)
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	94627	112500	123000
Сукупні операційні витрати, тис. грн.	85742	91200	98000
Чистий фінансовий результат (прибуток), тис. грн.	8885	21300	25000
Рентабельність операційної діяльності, %	10,36	18,9	20,3

Прогнозні дані демонструють ефект від реалізації оперативного плану менеджменту витрат: зростання доходу та прибутку підприємства при контрольованому збільшенні операційних витрат, підвищення рентабельності операційної діяльності та створення передумов для стабільного та прибуткового розвитку ФГ «МАКСИМ Б» у 2027–2028 роках.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Удосконалення менеджменту ресурсів і витрат в умовах нестабільності має базуватися на системному та інтегрованому підході. Необхідним є поєднання стратегічного планування, цифрових технологій, процесної оптимізації та ризик-менеджменту. Важливо забезпечити гнучкість управлінських механізмів і здатність підприємства швидко адаптуватися до змін. Значна роль відводиться розвитку управлінської культури та підвищенню кваліфікації персоналу. Сучасні напрями розвитку спрямовані на формування стійкої бізнес-моделі, здатної функціонувати в умовах невизначеності. Таким чином, ефективне управління ресурсами і витратами стає ключовим чинником довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

2. Ефективна оцінка використання ресурсів і управління витратами потребує системності, комплексності та інтеграції різних методів аналізу. Важливо враховувати галузеву специфіку підприємства, масштаби його діяльності та стратегічні пріоритети розвитку. Сучасні методичні підходи поєднують фінансові та нефінансові показники, що забезпечує більш повну характеристику результативності. Значна роль відводиться превентивному контролю та аналізу відхилень, що дозволяє оперативно коригувати управлінські рішення. Підприємства, які впроваджують сучасні аналітичні інструменти, мають вищий рівень економічної стійкості та конкурентоспроможності. Таким чином, розвиток методичних підходів до оцінки ефективності ресурсів і витрат є важливою умовою забезпечення довгострокового розвитку бізнесу. Системне поєднання аналітичних, планових і контрольних інструментів формує основу сучасного економічного менеджменту

3. Аналіз фінансово-економічних показників свідчить про загальне зростання ресурсного потенціалу фермерського господарства «МАКСИМ Б» упродовж 2021–2025 рр. Вартість активів підприємства демонструє стійку позитивну динаміку - з 124160,16 тис. грн у 2021 році до 136176,82 тис. грн у 2025 році, що вказує на нарощування майнової бази. Водночас у 2022–2024 рр. спостерігалось

зростання зобов'язань, що призвело до зниження коефіцієнта фінансової автономії з 0,72 до 0,67 та відповідного підвищення рівня фінансового левериджу. Показники прибутковості характеризуються значними коливаннями, що відображає вплив зовнішніх та внутрішніх чинників господарювання.

Коефіцієнти капіталовіддачі та капіталомісткості продукції демонструють, що ефективність використання основних засобів у різні роки була неоднорідною. Темпи зміни продуктивності праці та віддача основних засобів на одного працівника підкреслюють важливість оптимізації ресурсів.

4. ФГ «МАКСИМ Б» зберігає високий рівень спеціалізації на зернових культурах, зокрема на озимій пшениці та ячмені, частка яких у структурі реалізації продукції у середньому за період 2021-2025 рр. становила відповідно 25,08% та 20,70%. Обсяг реалізації цих культур демонстрував певну стабільність: озима пшениця коливається від 23799 тис. грн у 2021 році до 23571 тис. грн у 2025 році, а ячмінь - від 20696 тис. грн до 20713 тис. грн. Це свідчить про стабільний попит та ефективну організацію виробництва зернових у господарстві.

5. Для оцінки наявності статистично значущого впливу виробничих витрат на рівень продуктивності праці у ФГ «МАКСИМ Б» використано метод однофакторного дисперсійного аналізу (ANOVA). Розрахунок середніх значень показав, що у групі із середнім рівнем виробничих витрат продуктивність праці становила 1182,43 тис. грн на одного працівника, тоді як у групі з підвищеним рівнем витрат цей показник дорівнював 1121,30 тис. грн на особу.

Дисперсійний аналіз показав, що коливання виробничих витрат у ФГ «МАКСИМ Б» у 2021-2025 рр. не спричинили статистично значущих змін у рівні продуктивності праці. Це може свідчити про те, що ефективність використання трудових ресурсів більше залежить від організаційних, технологічних або ринкових чинників, ніж від абсолютного обсягу витрат. Це підтверджує доцільність розширення моделі шляхом включення додаткових факторів (фондоозброєності праці, чисельності персоналу, обсягу реалізації, рівня механізації), що дозволить сформувати багатофакторну регресійну модель та підвищити пояснювальну здатність аналізу.

6. Аналіз заходів щодо контролю витрат у господарстві «МАКСИМ Б» за 2025 р. свідчить про системний підхід до оптимізації ресурсів у різних підрозділах. У рослинництві ефективно застосовується раціоналізація використання добрив, що дозволяє зменшити перевитрати та підвищити рентабельність культур. Технічний відділ забезпечує планові ремонтні роботи без додаткових витрат, що мінімізує простої техніки. Логістичний відділ оптимізує маршрути доставки, знижуючи витрати на транспорт і паливо, а адміністративний відділ скорочує витрати на офісні потреби. Загалом, впроваджені заходи дозволяють господарству підтримувати контроль над витратами та підвищувати економічну ефективність виробничих процесів.

У господарстві «МАКСИМ Б» кожен вид ресурсу має конкретно визначеного відповідального за його ефективне використання та контроль. Такий підхід дозволяє забезпечити чітке розмежування обов'язків та підвищити оперативність прийняття управлінських рішень. Управління основними ресурсами здійснюється за чітко визначеною відповідальністю посадових осіб, що забезпечує ефективний контроль і координацію виробничих процесів. Головний агроном відповідає за земельні ресурси, плануючи сівозміни та контролюючи стан ґрунту, тоді як завідуючий складом насіння займається закупівлею та обліком насіння. Агроном-технолог регулює внесення добрив, а інженер з експлуатації техніки контролює витрати пального та роботу техніки.

7. Застосування SWOT-аналізу та матриці Ансоффа дозволило визначити стратегічні напрями розвитку, а модель лінійного програмування – кількісно обґрунтувати оптимальну структуру використання земельних ресурсів господарства. Так, проведений SWOT-аналіз свідчить, що ФГ «МАКСИМ» має вагомий внутрішній потенціал для ефективного управління земельними ресурсами. Значний земельний банк площею 5730,7 га ріллі створює передумови для гнучкого маневрування структурою посівів та формування економічно обґрунтованої сівозміни. Диверсифікована структура виробництва знижує ризики залежності від однієї культури, а позитивна динаміка активів підтверджує наявність ресурсної бази для реалізації стратегічних змін. Водночас досвід функціонування в умо-

вах підвищеного ризику формує управлінську адаптивність господарства. На основі SWOT визначено стратегічний вектор: підвищення рентабельності 1 га ріллі через оптимізацію структури посівів та концентрацію на культурах із високим маржинальним доходом (ріпак, соняшник, кукурудза).

8. Оптимізована структура посівів на 2027-2030 рр. свідчить про перехід ФГ «МАКСИМ» до більш збалансованої та економічно орієнтованої моделі використання земельних ресурсів. Збереження значної частки озимої пшениці (22,4%) забезпечує стабільність виробництва та підтримання позицій господарства на традиційному ринку зерна. Водночас зменшення площ під ячменем до 10,3% дозволяє перерозподілити земельний фонд на користь культур із вищою прибутковістю, що позитивно впливатиме на загальний фінансовий результат.

Запропонована оптимізована структура посівів є результатом поєднання стратегічного аналізу та економіко-математичного моделювання й відображає перехід ФГ «МАКСИМ» до більш інтенсивної, прибутково орієнтованої моделі землекористування. Вона дозволяє не лише максимізувати очікуваний фінансовий результат, а й забезпечити агроекологічну збалансованість виробництва, знизити виробничі ризики та підвищити стійкість господарства до зовнішніх викликів. Реалізація такої структури посівів у 2027-2030 рр. формує основу для довгострокового розвитку підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на аграрному ринку.

9. Комплексне поліпшення менеджменту основних та оборотних фондів у ФГ «МАКСИМ» забезпечить підвищення продуктивності праці, ефективності використання матеріально-технічної бази та оборотних коштів, що безпосередньо вплине на фінансові результати господарства. Основними заходами з поліпшення стануть модернізація машинно-тракторного парку, впровадження елементів точного землеробства, оптимізація амортизаційної політики, скорочення тривалості обороту оборотних коштів, а також цифровізація обліку та контролю ресурсів. Реалізація цих заходів дозволить знизити капіталомісткість продукції, підвищити рентабельність і ефективність використання ресурсів. Вна-

слідок цього ФГ «МАКСИМ» створить передумови для стабільного та прибуткового розвитку, підвищить конкурентоспроможність на ринку та зміцнить загальну стійкість підприємства у середньостроковій перспективі.

10. Оперативний план менеджменту витрат ФГ «МАКСИМ Б» на 2027-2028 рр. передбачає комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання ресурсів та контроль за витратами. Контроль закупівель матеріально-технічних ресурсів дозволить зменшити перевитрати на матеріали, впровадження енергозберігаючих технологій скоротить витрати на паливо та електроенергію, а оптимізація трудових ресурсів забезпечить підвищення продуктивності праці. Регулювання собівартості посівів дозволить знизити капіталомісткість продукції, тоді як автоматизація обліку витрат забезпечить своєчасний контроль фінансових потоків. Для кожного заходу визначено відповідальних осіб та конкретні дедлайни виконання, що гарантуватиме своєчасну реалізацію плану та досягнення запланованих фінансово-економічних результатів. Прогнозні дані демонструють ефект від реалізації оперативного плану менеджменту витрат: зростання доходу та прибутку підприємства при контрольованому збільшенні операційних витрат, підвищення рентабельності операційної діяльності та створення передумов для стабільного та прибуткового розвитку ФГ «МАКСИМ Б» у 2027-2028 роках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України „Про державну підтримку малого підприємництва” від 19.10.2000 року № 2063-III // Відомості Верховної Ради. 2000. № 51-52. ст. 447.
2. Велитченко О. А., Христенко Л.М. Адаптивні стратегії управління ресурсами та витратами промислових підприємств в умовах воєнної та повоєнної економічної трансформації. Збірник наукових праць за матеріалами VIII міжнародної науково-практичної конференції «Обліковоаналітичне та організаційно-економічне забезпечення розвитку регіону» (30 квітня 2025 року, м. Київ). Київ: Київ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2025. 197 с.
3. Балановська Т. І., Гавриш О. М., Драмарецька К. П., Голік В. В. Лідерство та управління людськими ресурсами організації: навчальний посібник. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2024. 281 с.
4. Артамонова Н.С. Акулюшина М.О. Управління витратами: навчальний посібник. Київ, 2018. 116 с.
5. Чорна М.В., Смірнова П.В., Бугріменко Р.М. Управління витратами: навч. посіб. 2017. 166 с.
6. Управління системою забезпечення матеріально-технічними ресурсами в будівництві : кол. монографія / за ред. П. П. Микитюка. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 206 с.
7. Балан В.Г. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник. К.: Наукова столиця, 2019, 240 с.
8. Тарасенко С.І. Управління витратами: навч. посібник. Кам'янське: ДДТУ, 2018. 305 с.
9. Вишняков О.С., Наумов А.І. Менеджмент. М.: Союз. 2010. 526 с.
10. Афанасьєв М. В., Селезньова Г. О. Стратегія підприємства: навч. посіб. Харків. 2017. 272 с.
11. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: навч. посіб. К: Алерта, 2014. 480 с.

- 12.Ахновська І. О., Болгов В Є. Управління витратами: навчальний посібник. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2020. 156 с.
- 13.Моделі та методи прийняття рішень: навч. посібник / за ред. О. В. Сметанко. К. : ЦУЛ, 2013. 456 с.
- 14.Хміль Ф.І. Основи менеджменту: навчальний посібник, К.: Академвидав, 2007. 576 с.
- 15.Іванюта П.В. Лугівська О.П. Управління ресурсами та витратами. 2-ге видання. Навчальний посібник. К. Центр учбової літератури, 2019. 320 с.
- 16.Грещак М. Г., Коцюба О. С. Управління витратами. К.: КНЕУ. 2015. 150 с.
- 17.Турило А. М., Кравчук Ю. Б., Турило А. А. Управління витратами підприємства: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2016. 120 с.
- 18.The official site of OpenAI (2026), “ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue” (дата звернення: 20.04.2026).
- 19.Avanti, F. A., & Sibarani, M. (2025). The Influence of Cost Management and Human Resource Management (HR) on Operational Excellence Monitored Through the Balance Scorecard Framework. Eduvest-Journal of Universal Studies, 5(12), 10556-10572.
- 20.Економічне управління підприємством: навчальний посібник / за заг. ред. А.М. Колосова. Старобільськ: Вид-во держ. закл. «Луган. Нац. Ун-т імені Тараса Шевченка», 2015. 352 с.
- 21.Управління ресурсами підприємства : навч. посіб. / С. Е. Кучіна, О. М. Кітченко, С. В. Чернобровкіна Харків : НТУ «ХП», 2021. 227 с.
- 22.Пономаренко В.С. Теорія та практика моделювання бізнес процесів: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2013. 244 с.
- 23.Данилко, В.К., Кушніренко О. М., Марченко К. С. Управління витратами: навчальний посібник для ст-ів ЗВО. 2-е видання. Київ: Каравела, 2018. 216 с.

- 24.Ліваковський В.К., Січко Т.В. Вплив штучного інтелекту на бізнес-процеси та прийняття рішень. Комп'ютерні технології обробки даних. 2024. С. 169-172.
- 25.Березівський П.С., Михайлюк Н.І. Організація виробництва в аграрних формуваннях : навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2010. 560 с.
- 26.Данилко В.К., Кушніренко О.М., Марченко К.С. Управління витратами: навчальний посібник. К.: Каравела, 2019. 256 с.
27. Непран А.В., Болотова Т.М., Голованова О.М. Методи розподілення витрат по утриманню і експлуатації обладнання при визначенні собівартості промислової продукції. Проблеми економіки. 2021. № 1(47). С. 85–90.
- 28.Христенко Л.М., Чорна О.Ю., Велитченко О.А. Діагностика проблем та бар'єрів функціонування механізмів управління ресурсами та витратами вітчизняних підприємств у сучасних кризових умовах. Вісник СНУ ім. В. Даля, 2025. № № 3 (289). С. 120–129.
- 29.Кучіна С. Е., Кітченко О. М., Чернобровкіна С. В. Управління ресурсами підприємства : навч. посіб. Харків : НТУ «ХПІ», 2021. 227 с.
- 30.Цал-Цалко Ю. С. Витрати підприємства: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2017. 656 с.
- 31.Krisnadewi, K. A., Sudana, I. P., Widanaputra, A. A. G. P., Listi, M. L., & Handayani, N. P. D. (2026). Sustainability in the hotel industry through human resource cost management. Social Sciences & Humanities Open, 13, 102577.
- 32.Богач Ю.А., Кривокульська Н.М., Скочиляс С.М. Інформаційно-аналітичне забезпечення як організаційний ресурс для прийняття управлінських рішень. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 5. <http://www.dy.nayka.com.ua>
- 33.Управління ресурсами підприємства [Електронний ресурс] : монографія / за заг. ред. к.е.н., проф. Г. О. Швиданенко. К.: КНЕУ, 2014. 418 с.

34. Мірошніченко О.Ю., Ревуцька Н.В., Гончарова О.М. Управління ресурсами підприємства: Навчальний посібник. К.: ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2014. 217 с.
35. Новицький В.Є. Економічні ресурси цивілізаційного розвитку: Навч. посіб. К.: НАУ, 2004. 268 с.
36. Управління ресурсами підприємства: Навч. посіб./ Під ред. Ю.М. Воробйова, Б.І. Холода. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 288 с.
37. Данилко В.К., Кушніренко О.М., Марченко К.С. Управління витратами: навчальний посібник. К.: Каравела, 2019. 256 с.
38. Чорна М.В., Смірнова П.В., Бугріменко Р.М. Управління витратами : навч. посіб. 2017. 166 с.
39. Христенко Л.М., Чорна О.Ю., Велитченко О.А. Забезпечення стратегічного розвитку промислових підприємств шляхом запровадження адаптивних систем управління ресурсами та витратами. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, 2025. № 6 (292). С. 99-111.
40. Ali, W., Khan, A. Z., Ali, M. A., ul Amin, N., & Kamran, M. (2024). Influence Of Artificial Intelligence on Cost Efficiency and Organizational Performance with The Mediating Role of Cost Management Control Systems in Transformational Organizations. Bulletin of Management Review, 1(4), 59-91.

ДОДАТКИ

Додаток А

Результати однофакторного дисперсійного аналізу (ANOVA) ФГ «МАКСИМ Б»

Джерело варіації	Сума квадратів (SS)	Ступені свободи (df)	Середній квадрат (MS)	F-фактичне
Між групами	3738,8	1	3738,8	0,16
Внутрішньогрупова	711542,6	3	237180,9	-
Загальна	715281,4	4	-	-

Додаток Б

Види ресурсів та відповідальні за їх управління у господарстві «МАКСИМ Б»

Вид ресурсу	Відповідальна посадова особа	Основні функції управління
Земельні ресурси	Головний агроном	Планування сівозміни, розподіл площ, моніторинг стану ґрунту
Насіння	Завідуючий складом насіння	Закупівля насіння, облік, контроль якості та витрат
Добрива	Агроном-технолог	Планування норм внесення, контроль фактичного використання, оптимізація дозування
Паливо	Інженер з експлуатації техніки	Облік витрат пального, планування заправок, контроль використання техніки
Техніка	Механік господарства	Технічне обслуговування, ремонт, облік роботи агрегатів, планування заміни техніки
Праця	Головний бухгалтер з кадрів / Керівник підрозділу	Планування графіків роботи, облік робочого часу, мотивація та контроль продуктивності