

**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 СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИ-
ЧИМИ РЕСУРСАМИ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ
НЕСТІЙКОЇ ЕКОНОМІКИ**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Спеціальність 073 Менеджмент

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувач

Алла ШКУРАЦЬКА

**Науковий керівник,
д.е.н., професор**

Олександр ВЕЛИЧКО

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

Шкурацькій Аллі Григорівні

1. Тема роботи: «Удосконалення системи управління виробничими ресурсами аграрного підприємства в умовах нестійкої економіки»

керівник роботи: Величко Олександр Петрович, професор,

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 ТОВ «Агросфера», 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 ТОВ «Агросфера», 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) дослідити теоретичні основи управління виробничими ресурсами аграрного підприємства; 2) проаналізувати сучасний стан та ефективність використання виробничих ресурсів у ТОВ «Агросфера»; 3) оцінити вплив факторів нестійкої економіки та воєнного стану на ресурсний потенціал підприємства; 4) виявити основні проблеми та недоліки у системі управління ресурсами; 5) розробити напрями вдосконалення системи управління виробничими ресурсами; 6) обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів.

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

1. Порівняння фактичної та оптимальної структури посівних площ у ТОВ «Агросфера».

2. Основні об'єкти дашбордів, які пропонуються для моніторингу та прийняття управлінських рішень керівником ТОВ «Агросфера».

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

Алла ШКУРАЦЬКА

Керівник роботи

Олександр ВЕЛИЧКО

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ РЕСУРСАМИ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТІЙКОЇ ЕКОНОМІКИ	7
1.1. Сутність, склад і класифікація виробничих ресурсів аграрного підприємства	7
1.2. Теоретичні засади та принципи управління виробничими ресурсами підприємства	10
1.3. Особливості управління виробничими ресурсами в умовах нестійкої економіки та воєнних ризиків	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАДІЯННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ У ТОВ «АГРОСФЕРА»	18
2.1. Дослідження структури виробництва та ефективності використання ресурсних можливостей у сільськогосподарському підприємстві	18
2.2. Аналіз рівня використання трудових ресурсів у ТОВ «Агросфера»	26
2.3. Виробничі ресурси як об'єкти управління та організація системи менеджменту у ТОВ «Агросфера»	31
РОЗДІЛ 3. ПРОЕКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНІ ЗАХОДИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ РЕСУРСАМИ ТОВ «АГРОСФЕРА» В УМОВАХ НЕСТІЙКОЇ ЕКОНОМІКИ	37
3.1. Оптимізація використання земельних ресурсів підприємства	37
3.2. Запровадження системи контролінгу виробничих ресурсів на підприємстві ТОВ «Агросфера»	46
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ	63

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах воєнного стану в Україні аграрний сектор функціонує під впливом значних дестабілізуючих факторів: руйнування виробничої інфраструктури, логістичні обмеження, дефіцит трудових ресурсів, коливання цін на матеріально-технічні ресурси та нестабільність збутових ринків. За таких умов ефективність управління виробничими ресурсами набуває критичного значення, оскільки саме від раціонального використання землі, техніки, матеріалів і праці залежить фінансова стійкість підприємства та його здатність адаптуватися до ризиків зовнішнього середовища.

Особливої актуальності набуває проблема оптимізації структури та використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств, зокрема ТОВ «Агросфера», яке здійснює діяльність у складних економічних і безпекових умовах. В умовах обмеженого доступу до фінансових ресурсів та підвищеного рівня невизначеності виникає необхідність впровадження сучасних підходів до управління, зокрема елементів контролінгу, цифровізації, планування та прогнозування, що дозволяють підвищити ефективність виробничих процесів і знизити витрати.

Крім того, нестійка економіка, зумовлена воєнними діями, інфляційними процесами та змінами державної аграрної політики, вимагає від підприємств гнучкості у прийнятті управлінських рішень. Це обумовлює необхідність розробки науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення системи управління виробничими ресурсами, що дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства, забезпечити стабільність виробництва та ефективне використання наявного потенціалу [6, 18, 27].

Метою бакалаврської роботи є обґрунтування теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління виробничими ресурсами аграрного підприємства ТОВ «Агросфера» в умовах нестійкої економіки.

Перелік основних завдань кваліфікаційної роботи:

- дослідити теоретичні основи управління виробничими ресурсами аграрного підприємства;

- проаналізувати сучасний стан та ефективність використання виробничих ресурсів у ТОВ «Агросфера»;
- оцінити вплив факторів нестійкої економіки та воєнного стану на ресурсний потенціал підприємства;
- виявити основні проблеми та недоліки у системі управління ресурсами;
- розробити напрями вдосконалення системи управління виробничими ресурсами;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження - процес управління виробничими ресурсами аграрного підприємства ТОВ «Агросфера».

Предмет дослідження - сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів удосконалення системи управління виробничими ресурсами підприємства в умовах нестійкої економіки.

У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналіз і синтез (для вивчення теоретичних основ); економіко-статистичний метод (для оцінки показників діяльності підприємства); порівняльний аналіз (для зіставлення динаміки показників); графічний метод (для наочного представлення результатів); економіко-математичні методи (для обґрунтування управлінських рішень); методи прогнозування та моделювання (для визначення перспектив розвитку підприємства).

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні дані, фінансова та управлінська звітність ТОВ «Агросфера», матеріали внутрішнього обліку підприємства, а також аналітичні дані щодо функціонування аграрного сектору в умовах воєнного стану.

Практична значущість роботи полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для підвищення ефективності управління виробничими ресурсами ТОВ «Агросфера». Запропоновані заходи можуть бути впроваджені у діяльність підприємства з метою оптимізації витрат, підвищення продуктивності використання ресурсів, зниження ризиків в умовах нестійкої економіки та забезпечення сталого розвитку аграрного виробництва.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ РЕСУРСАМИ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТІЙКОЇ ЕКОНОМІКИ

1.1. Сутність, склад і класифікація виробничих ресурсів аграрного підприємства

Питання сутності виробничих ресурсів аграрного підприємства є одним із ключових у системі економічної науки, оскільки саме ресурси формують матеріальну основу виробничого процесу. У науковій літературі виробничі ресурси розглядаються як сукупність усіх елементів, що беруть участь у створенні сільськогосподарської продукції. Вони охоплюють природні, матеріальні, трудові та фінансові компоненти, які взаємодіють між собою в процесі виробництва. Значна увага приділяється тому, що у сільському господарстві ресурси мають специфічний характер, зумовлений залежністю від природно-кліматичних умов. Дослідники підкреслюють, що виробничі ресурси є обмеженими, що обумовлює необхідність їх раціонального використання. Водночас ефективність господарювання значною мірою залежить від структури та якості ресурсного забезпечення. Таким чином, сутність виробничих ресурсів розкривається через їх роль у забезпеченні безперервності та результативності аграрного виробництва [8, 23, 32].

У наукових підходах до визначення складу виробничих ресурсів існує певна варіативність, проте більшість дослідників погоджуються щодо їх комплексного характеру. До складу виробничих ресурсів зазвичай відносять земельні ресурси як базовий фактор аграрного виробництва, трудові ресурси як носії робочої сили, а також матеріально-технічні засоби. Окремо виділяються фінансові ресурси, які забезпечують можливість придбання засобів виробництва та підтримання виробничого процесу. У деяких дослідженнях також акцентується увага на інформаційних ресурсах, що набувають особливого значення в умовах цифровізації. Важливою складовою є біологічні ресурси, які включають рослини та тварини як об'єкти виробництва. Такий підхід дозволяє більш повно відобразити специфіку

аграрного сектору. Отже, склад виробничих ресурсів є багатокомпонентним і відображає особливості функціонування підприємства [3, 14, 29, 40].

Особливе місце у структурі виробничих ресурсів займають земельні ресурси, які розглядаються як головний і незамінний засіб виробництва в аграрній сфері. У літературі підкреслюється, що земля має унікальні властивості, зокрема обмеженість, нерухомість та відтворюваність родючості за певних умов. Вона визначає можливості підприємства щодо обсягів і структури виробництва. Ефективність використання земельних ресурсів значною мірою залежить від рівня агротехнологій та організації виробництва. Дослідники також наголошують на необхідності збереження екологічної рівноваги та сталого використання земель. В умовах сучасних викликів особливого значення набуває питання деградації ґрунтів і зниження їх родючості. Тому управління земельними ресурсами розглядається як стратегічний напрям діяльності аграрного підприємства [1, 13, 33].

Трудові ресурси в аграрному виробництві характеризуються специфічними особливостями, що пов'язані із сезонністю робіт та залежністю від природних умов. У наукових джерелах вони визначаються як сукупність працівників, які мають необхідні знання, навички та досвід для здійснення виробничої діяльності. Значна увага приділяється кваліфікаційній структурі персоналу та його продуктивності. В умовах нестійкої економіки особливої актуальності набуває проблема забезпечення підприємств трудовими ресурсами. Відтік робочої сили та демографічні зміни негативно впливають на ефективність виробництва. Водночас важливим фактором є мотивація праці та рівень організації трудових процесів. Таким чином, трудові ресурси виступають активним елементом виробничого потенціалу підприємства [3, 15, 30, 40].

Матеріально-технічні ресурси розглядаються як сукупність засобів праці та предметів праці, що забезпечують технологічний процес виробництва. До них належать сільськогосподарська техніка, обладнання, будівлі, споруди, а також насіння, добрива та засоби захисту рослин. У наукових дослідженнях наголошується на важливості технічного переоснащення підприємств як умови підвищення їх конкурентоспроможності. Рівень забезпеченості матеріально-технічними ресурсами безпосередньо впливає на продуктивність праці та ефективність

використання інших ресурсів. Водночас актуальною є проблема зношеності основних засобів і недостатнього рівня інвестицій. У сучасних умовах важливу роль відіграє впровадження інноваційних технологій. Отже, матеріально-технічні ресурси є основою інтенсифікації аграрного виробництва [2, 19, 35].

Фінансові ресурси у науковій літературі визначаються як грошові кошти, що перебувають у розпорядженні підприємства та використовуються для забезпечення його діяльності. Вони формуються за рахунок власних і залучених джерел фінансування. Фінансові ресурси забезпечують безперервність виробничого процесу та можливість розвитку підприємства. У дослідженнях підкреслюється їх роль у формуванні матеріально-технічної бази та оплаті праці. Особливої актуальності набуває проблема доступу до фінансових ресурсів в умовах економічної нестабільності. Високий рівень ризиків обмежує можливості залучення інвестицій. Тому ефективне управління фінансовими ресурсами є важливою передумовою стійкого розвитку підприємства [3, 14, 36].

Класифікація виробничих ресурсів є важливим інструментом їх аналізу та управління, що дозволяє систематизувати різноманітні види ресурсів за певними ознаками. У наукових джерелах пропонуються різні підходи до класифікації, зокрема за економічним змістом, функціональним призначенням, ступенем участі у виробництві та джерелами формування. Ресурси поділяються на основні та оборотні, власні та залучені, відновлювані та невідновлювані. Також виділяються активні та пасивні ресурси залежно від їх ролі у виробничому процесі. Значна увага приділяється класифікації за рівнем ефективності використання. Такий підхід дозволяє виявити резерви підвищення продуктивності та зниження витрат. Отже, класифікація виробничих ресурсів сприяє більш глибокому розумінню їх сутності та підвищенню ефективності управління ними [7, 13, 29].

В умовах сучасного розвитку аграрного сектору дедалі більшого значення набуває інтегрований підхід до розгляду виробничих ресурсів як єдиної взаємопов'язаної системи. У наукових працях підкреслюється, що ефективність функціонування підприємства залежить не лише від наявності окремих видів ресурсів, а й від рівня їх збалансованості та узгодженості використання. Особлива

увага приділяється взаємозв'язку між трудовими, матеріально-технічними та фінансовими ресурсами, що забезпечує синергійний ефект у виробництві. Водночас дослідники акцентують на необхідності оптимізації структури ресурсного потенціалу відповідно до стратегічних цілей підприємства. Важливим аспектом є також адаптація ресурсної системи до змін зовнішнього середовища, зокрема економічних і технологічних викликів. У цьому контексті зростає роль інновацій та управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності використання ресурсів. Таким чином, сучасні підходи до розуміння виробничих ресурсів базуються на системності, комплексності та орієнтації на досягнення максимального економічного результату [9, 17, 25, 34].

1.2. Теоретичні засади та принципи управління виробничими ресурсами підприємства

У науковій літературі управління виробничими ресурсами підприємства розглядається як складна багаторівнева система, що забезпечує ефективне функціонування виробничого процесу. Дослідники підкреслюють, що ця система включає планування, організацію, мотивацію та контроль використання ресурсів. Важливим аспектом є узгодження ресурсного забезпечення з цілями підприємства та його стратегією розвитку. Значна увага приділяється забезпеченню безперервності виробничого процесу та мінімізації витрат. У працях відзначається, що ефективне управління ресурсами дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства. Також наголошується на необхідності врахування галузевих особливостей при формуванні системи управління. Таким чином, теоретичні засади управління ресурсами базуються на комплексному підході до їх використання [23, 28, 37].

Одним із ключових елементів теорії управління виробничими ресурсами є визначення принципів, які забезпечують ефективність управлінських рішень. У наукових дослідженнях виділяються такі принципи, як системність, комплексність, безперервність, ефективність та адаптивність. Принцип системності перед-

бачає розгляд ресурсів як єдиної взаємопов'язаної системи. Комплексність полягає у врахуванні всіх видів ресурсів у процесі управління. Безперервність означає постійний характер управлінських процесів. Ефективність передбачає досягнення максимального результату при мінімальних витратах. Адаптивність забезпечує здатність підприємства реагувати на зміни зовнішнього середовища [5, 12, 31, 39].

У літературі також значна увага приділяється функціям управління виробничими ресурсами, які визначають зміст управлінської діяльності. Планування виступає основною функцією, що забезпечує визначення потреби у ресурсах та напрямів їх використання. Організація передбачає створення умов для ефективного використання ресурсів. Мотивація спрямована на стимулювання працівників до раціонального використання ресурсів. Контроль забезпечує оцінку результатів та виявлення відхилень. У сучасних умовах зростає роль координації як функції, що забезпечує узгодженість дій різних підрозділів. Таким чином, функції управління є основою реалізації принципів управління ресурсами [8, 26, 37].

Важливим напрямом розвитку теорії управління є впровадження сучасних підходів та концепцій. У наукових джерелах розглядаються такі підходи, як процесний, системний, ситуаційний та ресурсний. Процесний підхід акцентує увагу на послідовності управлінських дій. Системний підхід розглядає підприємство як цілісну систему. Ситуаційний підхід передбачає врахування конкретних умов функціонування підприємства. Ресурсний підхід зосереджується на ефективному використанні наявних ресурсів. Поєднання цих підходів дозволяє сформувати ефективну систему управління (табл. 1.1).

У сучасній науковій літературі значна увага приділяється ролі інновацій у системі управління виробничими ресурсами. Впровадження цифрових технологій, автоматизації та інформаційних систем сприяє підвищенню ефективності управління. Дослідники підкреслюють, що використання сучасних інструментів дозволяє забезпечити оперативність прийняття рішень. Важливим є також застосування систем контролінгу, які інтегрують планування, облік і контроль. Інноваційні підходи сприяють підвищенню прозорості та керованості ресурсних

потоків. У результаті підприємства отримують можливість більш ефективно використовувати свої ресурси. Таким чином, інновації є важливим чинником розвитку системи управління [19, 26, 38].

Таблиця 1.1

Основні теоретичні підходи та принципи управління виробничими ресурсами підприємства [2, 16, 24, 33]

Елемент теорії	Сутність	Характеристика застосування	Значення для підприємства
Системний підхід	Розгляд ресурсів як єдиної системи	Забезпечує взаємозв'язок усіх ресурсів	Підвищує узгодженість управління
Процесний підхід	Управління як послідовність функцій	Чітка структуризація управлінських дій	Підвищує ефективність управління
Ситуаційний підхід	Врахування конкретних умов	Гнучкість у прийнятті рішень	Адаптація до змін середовища
Ресурсний підхід	Орієнтація на ефективне використання ресурсів	Оптимізація структури ресурсів	Зниження витрат
Принцип системності	Єдність управління ресурсами	Комплексне охоплення всіх ресурсів	Підвищення ефективності
Принцип ефективності	Максимальний результат при мінімальних витратах	Раціональне використання ресурсів	Зростання прибутковості
Принцип адаптивності	Пристосування до змін середовища	Гнучкість управління	Підвищення стійкості підприємства

Окрему увагу в літературі приділено проблемам ефективності управління виробничими ресурсами. Визначаються різні критерії оцінки ефективності, зокрема продуктивність, рентабельність, ресурсомісткість та фондоддача. Дослідники підкреслюють необхідність використання комплексної системи показників. Важливим є також врахування впливу зовнішніх факторів на ефективність використання ресурсів.

У сучасних умовах зростає роль ризик-менеджменту у системі управління. Це дозволяє мінімізувати негативні наслідки нестабільності. Таким чином, оцінка ефективності є невід'ємною складовою управління ресурсами [9, 17, 27].

У наукових працях також розглядаються проблеми вдосконалення системи управління виробничими ресурсами в умовах нестійкої економіки. Підкреслюється необхідність підвищення гнучкості управлінських рішень. Важливим є впровадження антикризових заходів та адаптивних механізмів управління. Дослідники наголошують на необхідності оптимізації структури ресурсів. Також відзначається роль стратегічного планування у забезпеченні ефективності використання ресурсів. У результаті підприємства можуть підвищити свою стійкість до зовнішніх впливів. Отже, вдосконалення системи управління є важливим напрямом розвитку підприємства [3, 30, 40].

Таким чином, узагальнення наведених у таблиці теоретичних підходів і принципів свідчить про необхідність їх комплексного та взаємопов'язаного застосування в системі управління виробничими ресурсами підприємства. Системний, процесний, ситуаційний і ресурсний підходи формують методологічну основу ефективного управління, забезпечуючи узгодженість, структурованість і гнучкість управлінських рішень.

Водночас дотримання принципів системності, ефективності та адаптивності дозволяє досягти раціонального використання ресурсів і своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Їх поєднання сприяє оптимізації структури ресурсів, зниженню витрат і підвищенню результативності діяльності підприємства. У сучасних умовах нестійкої економіки особливого значення набуває саме адаптивність системи управління, що забезпечує стійкість і конкурентоспроможність підприємства. Отже, інтеграція зазначених підходів і принципів є важливою передумовою формування ефективної системи управління виробничими ресурсами [9, 20, 29].

Додатково слід зазначити, що практична реалізація цих підходів і принципів потребує належного інформаційного забезпечення та високого рівня управлінської компетентності персоналу.

1.3. Особливості управління виробничими ресурсами в умовах нестійкої економіки та воєнних ризиків

В умовах нестійкої економіки та воєнних ризиків управління виробничими ресурсами аграрних підприємств набуває особливої складності та значущості. У науковій літературі підкреслюється, що нестабільність макроекономічного середовища суттєво впливає на ефективність використання ресурсів. Порушення логістичних ланцюгів, обмежений доступ до ринків збуту та зростання витрат на матеріально-технічні ресурси створюють додаткові виклики для підприємств. Дослідники акцентують увагу на необхідності адаптації систем управління до нових умов функціонування. Важливим аспектом є забезпечення безперервності виробничого процесу навіть за умов високого рівня невизначеності. У таких умовах управління ресурсами повинно бути більш гнучким та оперативним. Таким чином, нестійка економіка формує нові вимоги до організації управління виробничими ресурсами [4, 13, 18, 27].

Особливістю управління виробничими ресурсами в умовах воєнних ризиків є зростання рівня невизначеності та ризиків, пов'язаних із фізичною безпекою активів. У наукових дослідженнях зазначається, що підприємства змушені враховувати можливість втрати частини ресурсів унаслідок бойових дій. Значна увага приділяється питанням страхування ризиків та диверсифікації ресурсного забезпечення. Важливим є також формування резервів ресурсів для забезпечення стабільності виробництва. Дослідники наголошують на необхідності розробки антикризових стратегій управління. Такі стратегії дозволяють мінімізувати негативні наслідки зовнішніх шоків. Отже, управління в умовах воєнних ризиків потребує врахування факторів безпеки та ризик-менеджменту [2, 12].

У літературі значна увага приділяється трансформації підходів до управління трудовими ресурсами в умовах нестабільності. Зазначається, що міграційні процеси та мобілізаційні заходи призводять до дефіциту робочої сили. Це вимагає від підприємств перегляду підходів до організації праці та підвищення її продуктивності. Дослідники акцентують на важливості мотивації персоналу та ство-

рення безпечних умов праці. Також підкреслюється роль навчання та підвищення кваліфікації працівників. В умовах нестійкої економіки зростає значення гнучких форм зайнятості. Таким чином, управління трудовими ресурсами стає ключовим фактором ефективності підприємства [13, 25, 35].

Матеріально-технічні ресурси в умовах воєнних ризиків зазнають значних обмежень, що обумовлює необхідність їх раціонального використання. У наукових працях зазначається, що підприємства стикаються з проблемами постачання техніки, пального, добрив та інших ресурсів. Це змушує впроваджувати ресурсозберігаючі технології та оптимізувати виробничі процеси. Дослідники наголошують на важливості модернізації технічної бази. Водночас підкреслюється необхідність диверсифікації джерел постачання. У сучасних умовах значну роль відіграє локалізація виробництва ресурсів. Отже, ефективне управління матеріально-технічними ресурсами є важливою умовою стабільності підприємства [11, 21].

Фінансові ресурси в умовах нестійкої економіки характеризуються обмеженістю та високим рівнем ризику їх залучення. У літературі підкреслюється, що доступ до кредитних ресурсів ускладнюється через підвищення ризиків для фінансових установ. Це обмежує можливості підприємств щодо фінансування виробничої діяльності. Дослідники акцентують на необхідності ефективного управління грошовими потоками. Важливим є також залучення альтернативних джерел фінансування. У таких умовах підприємства повинні оптимізувати витрати та підвищувати фінансову дисципліну. Таким чином, управління фінансовими ресурсами набуває стратегічного значення [8, 26, 36].

У наукових джерелах значна увага приділяється впровадженню адаптивних та антикризових механізмів управління виробничими ресурсами. Зазначається, що підприємства повинні використовувати сучасні інструменти планування та прогнозування. Важливу роль відіграє цифровізація управлінських процесів. Дослідники підкреслюють значення систем контролінгу та моніторингу ресурсів. Це дозволяє своєчасно виявляти відхилення та приймати обґрунтовані рішення. Також важливим є впровадження сценарного планування. Отже,

адаптивні механізми управління сприяють підвищенню стійкості підприємства [22, 28, 38].

В умовах воєнних ризиків особливого значення набуває стратегічне управління виробничими ресурсами. У літературі зазначається, що підприємства повинні орієнтуватися на довгострокову перспективу розвитку. Важливим є формування стійких конкурентних переваг. Дослідники наголошують на необхідності інтеграції управління ресурсами з загальною стратегією підприємства. Це дозволяє забезпечити узгодженість управлінських рішень. Також підкреслюється роль інновацій у підвищенні ефективності використання ресурсів. Таким чином, стратегічний підхід є ключовим елементом управління в умовах нестабільності [3, 28, 30].

Таким чином, узагальнення наведених у додатку А особливостей управління виробничими ресурсами свідчить про необхідність комплексного та адаптивного підходу до організації діяльності аграрного підприємства в умовах нестійкої економіки та воєнних ризиків. Кожна група ресурсів характеризується специфічними проблемами, що потребують відповідних управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію втрат і підвищення ефективності їх використання. Рациональне використання земельних ресурсів, ефективне управління персоналом, оптимізація матеріально-технічного забезпечення та посилення фінансової дисципліни формують основу стабільного функціонування підприємства. Водночас впровадження адаптивного та антикризового управління дозволяє своєчасно реагувати на зовнішні виклики та знижувати рівень ризиків. Комплексне поєднання цих заходів сприяє забезпеченню безперервності виробництва, підвищенню продуктивності та зміцненню фінансової стійкості. Отже, ефективне управління виробничими ресурсами в сучасних умовах є ключовим чинником збереження конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємства.

Додатково слід відзначити, що успішна реалізація управлінських заходів у цих умовах значною мірою залежить від своєчасного збору та аналізу інформації, планування ресурсів за різними сценаріями та ефективного контролю за їх вико-

ристанням. Це дозволяє підприємству не лише знижувати негативний вплив нестабільності, а й виявляти резерви підвищення продуктивності та економічної віддачі. Важливою складовою є інтеграція ризик-менеджменту у всі процеси управління ресурсами, що забезпечує своєчасне реагування на можливі загрози. Крім того, застосування сучасних цифрових інструментів та автоматизованих систем контролю сприяє підвищенню прозорості та точності управлінських рішень. Таким чином, системний і адаптивний підхід до управління виробничими ресурсами створює умови для стійкого розвитку підприємства навіть у складних економічних та воєнних умовах.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАДІЯННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ У ТОВ «АГРОСФЕРА»

2.1. Дослідження структури виробництва та ефективності використання ресурсних можливостей у сільськогосподарському підприємстві

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агросфера» є аграрним підприємством, яке здійснює господарську діяльність на території Дніпропетровської області. Підприємство зареєстроване 28 квітня 1999 року та має код ЄДРПОУ 30421303. Юридична адреса підприємства: Україна, 52041, Дніпропетровська область, Дніпровський район, село Олександрівка, вулиця Зарічна, будинок 64. Керівником підприємства є директор Йова Олександр Васильович, який також виступає основним засновником та кінцевим бенефіціарним власником товариства. Статутний капітал підприємства становить 316 тис. грн, що сформований за рахунок внесків засновників. Основна частка у статутному капіталі належить Йові Олександру Васильовичу - 98,73 %, тоді як Йова Інга Олександрівна володіє 1,27 % частки. Така структура власності свідчить про переважно сімейний характер управління підприємством.

Основним видом економічної діяльності ТОВ «Агросфера» є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур відповідно до класифікації КВЕД 01.11. Окрім цього, підприємство здійснює низку додаткових видів діяльності, серед яких вирощування зерняткових і кісточкових фруктів, оптова торгівля зерном, насінням і кормами для тварин, а також оптова торгівля фруктами та овочами. До інших напрямів господарської діяльності належать оброблення насіння для відтворення, допоміжна діяльність у рослинництві та надання в оренду й експлуатацію власного або орендованого нерухомого майна. Станом на 04 травня 2026 року підприємство є платником податку на додану вартість із відповідним реєстраційним номером 304213004641. Водночас режим спрощеної системи оподаткування у вигляді єдиного податку припинив

дію з 31 грудня 2025 року, після чого підприємство функціонує на загальній системі оподаткування. Наявність статусу платника ПДВ та діяльність на загальній системі оподаткування свідчать про здійснення підприємством повноцінної комерційної діяльності на аграрному ринку. Це створює передумови для розширення виробництва, диверсифікації видів діяльності та підвищення економічної ефективності господарювання.

Ведення аграрного бізнесу у Дніпровському районі Дніпропетровської області має низку специфічних особливостей, пов'язаних як із природними умовами регіону, так і з сучасними соціально-економічними чинниками. Територія області розташована у степовій природно-кліматичній зоні, що характеризується помірно континентальним кліматом із теплим, інколи спекотним літом і відносно м'якою зимою. Середня температура повітря влітку становить близько 22-24 °С, а середньорічна кількість опадів коливається в межах 400-490 мм, що є достатнім для вирощування більшості зернових та олійних культур, але водночас створює ризик посушливих періодів у літні місяці. Основним типом ґрунтів у регіоні є родючі чорноземи, які сформувалися під впливом степової рослинності та вважаються одними з найпродуктивніших для ведення сільського господарства. Саме завдяки таким ґрунтово-кліматичним умовам регіон традиційно спеціалізується на вирощуванні зернових культур, соняшнику, кукурудзи та інших польових культур. Разом із тим останніми роками аграрні виробники стикаються з підвищеною частотою посух і зниженням вологості ґрунтів, що ускладнює проведення посівних кампаній і потребує використання адаптивних технологій землеробства та систем зрошення.

Водночас на сучасні умови функціонування аграрних підприємств Дніпровського району значний вплив справляє тривалий воєнний стан в Україні. Незважаючи на те, що територія району розташована приблизно за 80-100 км від лінії бойового зіткнення, підприємства регіону періодично зазнають впливу ракетних та дронівих атак, спрямованих на об'єкти критичної інфраструктури та логістики. Такі загрози створюють додаткові ризики для стабільності виробничого процесу, зокрема щодо зберігання врожаю, функціонування елеваторів, транспортної інфраструктури та енергозабезпечення аграрних підприємств. У цих

умовах ведення аграрного бізнесу потребує підвищеної гнучкості управління, формування резервів матеріальних ресурсів та диверсифікації каналів збуту продукції. Водночас підприємства змушені адаптувати логістику постачання та реалізації продукції до умов воєнної економіки, враховуючи можливі перебої у транспортному сполученні та енергопостачанні. Незважаючи на ці складні фактори, аграрний сектор регіону продовжує функціонувати та залишається важливим елементом продовольчої безпеки України. Саме поєднання сприятливих природних умов та здатності аграрного бізнесу адаптуватися до викликів воєнного часу визначає особливості господарської діяльності підприємств Дніпровського району (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка та структура земельних ресурсів ТОВ «Агросфера» у 2021-2025 рр., га

Рік	Загальна земельна площа	Сільсько- господар- ські угіддя	Рілля	Багаторічні насадження	Пасовища і сіножаті	Інші землі
2021	635	624	615	6	3	11
2022	620	592	584	5	3	28
2023	589	575	558	6	4	14
2024	570	565	558	5	2	5
2025	570	566	560	4	2	4
2025 р. до 2021 р., +/-	-65	-58	-55	-2	-1	-7

Аналіз даних таблиці 2.1 свідчить про загальну тенденцію до скорочення земельних ресурсів ТОВ «Агросфера» протягом 2021-2025 рр. Загальна площа земель підприємства зменшилася з 635 га у 2021 році до 570 га у 2025 році, тобто на 65 га. Подібна динаміка спостерігається і щодо площі сільськогосподарських угідь, яка скоротилася на 58 га та становила у 2025 році 566 га. Площа ріллі, що займає основну частку земельного фонду підприємства, також зменшилася на 55

га і становила 560 га, що свідчить про збереження рослинницької спеціалізації господарства. Певні зміни відбулися і в структурі інших категорій земель: площа багаторічних насаджень скоротилася на 2 га, а площа пасовищ і сіножатей - на 1 га. Водночас площа інших земель зменшилася з 11 га до 4 га, що може бути пов'язано з оптимізацією використання земельного фонду підприємства. Загалом отримані результати свідчать про певне скорочення земельних ресурсів ТОВ «Агросфера», однак домінування ріллі у структурі угідь підтверджує збереження основної виробничої спеціалізації підприємства на вирощуванні сільськогосподарських культур (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Структура виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції у ТОВ «Агросфера»

Виробничий сектор	2023 р., тис. грн	Структура, %	2024 р., тис. грн	Структура, %	2025 р., тис. грн	Структура, %
Озима пшениця	1620,2	22,4	2551,1	25,3	2844,9	20,2
Ячмінь	893,7	12,2	718,8	7,2	1850,0	13,1
Кукурудза на зерно	1525,8	21,1	1822,2	18,1	2662,8	19,1
Соняшник	1590,2	21,8	2409,3	23,7	2971,1	21,3
Ріпак	588,5	8,0	1133,8	11,3	1541,6	11,1
Овочі	748,3	10,4	840,2	8,2	1303,4	9,4
Інша продукція	298,9	4,2	647,9	6,3	840,9	6,1
Разом	7265,5	100	10123,3	100	14014,6	100

Аналіз даних таблиці 2.2 свідчить про суттєве зростання обсягів виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції у ТОВ «Агросфера» протягом 2023–2025 рр. Загальний обсяг товарної продукції підприємства зріс з 7265,5 тис. грн у 2023 році до 14014,6 тис. грн у 2025 році, що свідчить про майже дворазове

збільшення виручки від реалізації продукції. Найбільшу частку у структурі доходів підприємства займає продукція рослинництва, насамперед зернові та олійні культури. У 2023 році провідними видами продукції були озима пшениця, кукурудза на зерно та соняшник, частка яких у сукупності становила понад 65 % загального обсягу реалізації. Подібна структура зберігалася і в наступні роки, що свідчить про стабільну виробничу спеціалізацію підприємства. Зростання обсягів реалізації по основних культурах відображає розширення виробництва або підвищення ефективності господарської діяльності. Таким чином, ТОВ «Агросфера» демонструє позитивну динаміку розвитку виробничої діяльності у досліджуваній період.

Значну роль у формуванні доходів підприємства відіграють олійні культури, зокрема соняшник та ріпак. Частка соняшнику у структурі виручки у 2023-2025 рр. коливалася у межах 21-24 %, що робить цю культуру однією з ключових у виробничій структурі господарства. Водночас частка ріпаку демонструє тенденцію до зростання порівняно з 2023 роком, що може свідчити про підвищення економічної привабливості його вирощування. Кукурудза на зерно також займає важливе місце у виробничій структурі підприємства, забезпечуючи близько п'ятої частини загальної виручки. Разом ці культури формують основу товарної продукції підприємства та визначають його спеціалізацію у рослинницькому напрямі. У той же час спостерігається певна варіативність у частці ячменю, що пов'язано з коливаннями врожайності, площ посіву або ринкової кон'юнктури. Загалом структура виробництва демонструє збалансоване поєднання зернових та олійних культур.

Певне місце у структурі виробництва та реалізації продукції ТОВ «Агросфера» займає також овочева продукція та інші види діяльності. Частка овочів у загальному обсязі реалізації коливається в межах 8-10 %, що свідчить про наявність диверсифікації виробництва. Водночас частка іншої продукції у 2024-2025 рр. дещо зросла порівняно з 2023 роком, що може бути пов'язано з розвитком додаткових напрямів діяльності або розширенням асортименту продукції. Така структура дозволяє підприємству зменшувати ризики, пов'язані з коливанням

цін на окремі види сільськогосподарської продукції. Загалом можна зробити висновок, що виробнича діяльність ТОВ «Агросфера» характеризується стабільною спеціалізацією на вирощуванні зернових та олійних культур із поступовим зростанням обсягів реалізації. Позитивна динаміка виручки свідчить про підвищення ефективності господарювання та посилення ринкових позицій підприємства. У перспективі подальша диверсифікація виробництва та оптимізація структури посівних площ можуть сприяти підвищенню економічної результативності діяльності підприємства (рис. 2.1).

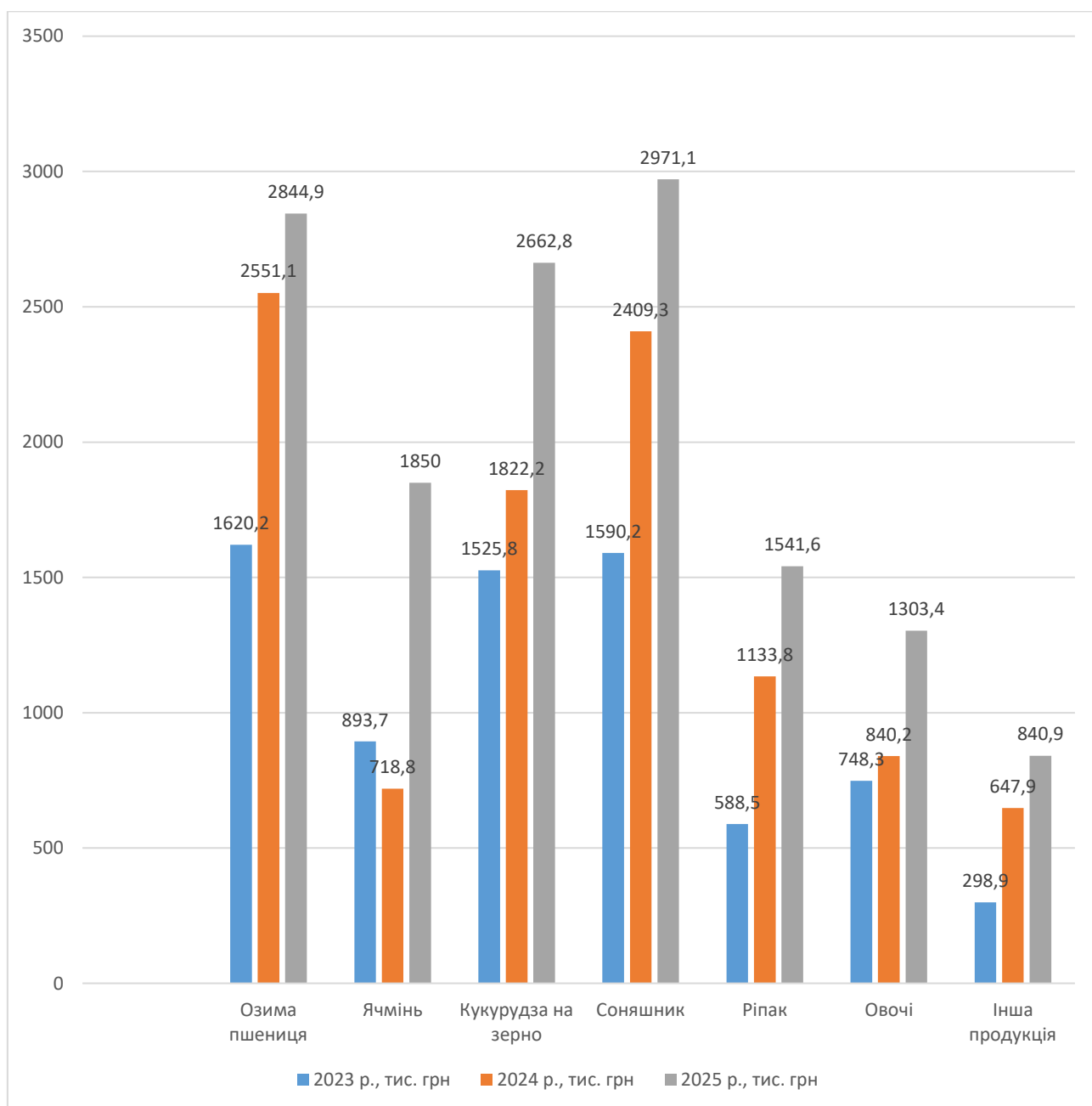


Рис. 2.1. Динаміка спеціалізації ТОВ «Агросфера» у період воєнного стану

Аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства є важливим інструментом оцінки результативності його господарювання, фінансової стійкості та ефективності використання ресурсів у різні періоди розвитку (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Агросфера» у 2022-2025 рр.

Показник	2022	2023	2024	2025
Дохід (виручка), тис. грн	10756,6	7265,5	10123,3	14014,6
Чистий прибуток, тис. грн	3615,6	46,4	398,7	1949,6
Рентабельність діяльності, %	33,61	0,64	3,94	13,91
Активи, тис. грн	19454,3	18257,6	17877,5	19723,2
Зобов'язання, тис. грн	4076,5	2833,4	2054,6	2450,7
Власний капітал, тис. грн	15377,8	15424,2	15822,9	17272,5
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,79	0,84	0,89	0,88

Аналіз таблиці 2.3 свідчить про значні коливання фінансових показників ТОВ «Агросфера» у 2022-2025 рр., що відображає вплив як внутрішніх, так і зовнішніх факторів на діяльність підприємства. Дохід підприємства зменшився у 2023 році до 7265,5 тис. грн порівняно з 2022 роком, проте вже у 2024 та 2025 роках спостерігається стабільне зростання доходу, що досяг 14014,6 тис. грн у 2025 році. Чистий прибуток демонструє подібну динаміку: після різкого зниження у 2023 році до 46,4 тис. грн він значно зріс у 2025 році, досягнувши 1949,6 тис. грн, що свідчить про покращення ефективності господарської діяльності підприємства.

Рентабельність діяльності також відображає коливання ефективності управління ресурсами підприємства. У 2022 році вона була високою (33,61 %), проте у 2023 році впала до 0,64 %, що вказує на низьку прибутковість у період зниження доходу. У наступні роки рентабельність поступово відновлювалася,

досягнувши 13,91 % у 2025 році, що свідчить про стабілізацію фінансового стану та покращення контролю за витратами (рис. 2.2).

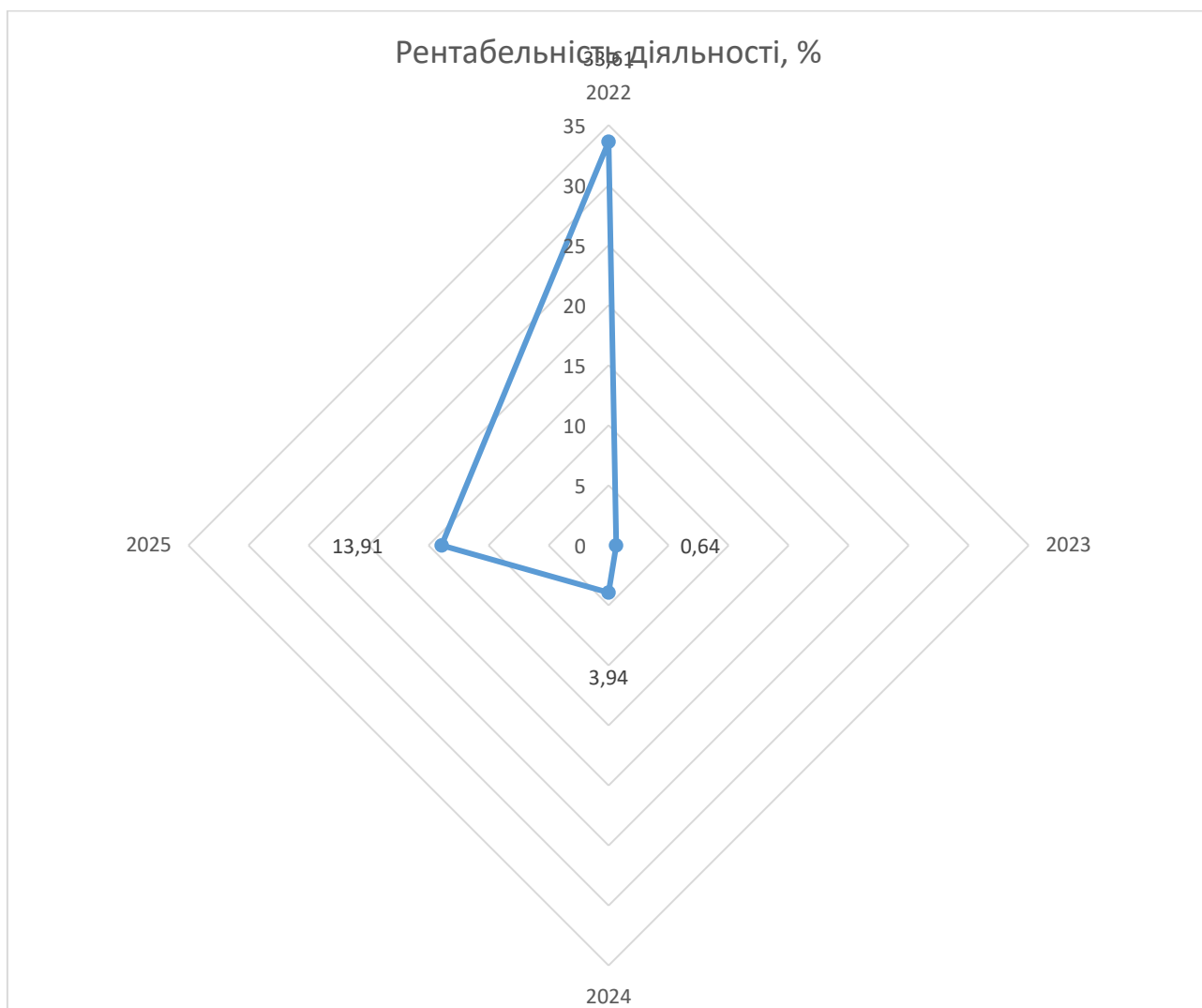


Рис. 2.2. Динаміка рівня рентабельності ТОВ «Агросфера» у період воєнного стану

Динаміка активів та власного капіталу показує загальне зміцнення фінансової бази підприємства, а коефіцієнт фінансової незалежності, що зберігається на рівні близько 0,88-0,89, свідчить про достатню автономність від зовнішніх джерел фінансування.

Зменшення зобов'язань підприємства у 2024-2025 рр. до 2450,7 тис. грн свідчить про покращення платоспроможності та зниження фінансових ризиків, пов'язаних із зовнішніми кредиторами. Поступове зростання власного капіталу

до 17272,5 тис. грн підтверджує здатність підприємства акумулювати внутрішні ресурси для фінансування своєї діяльності та інвестицій. Загалом динаміка фінансових показників ТОВ «Агросфера» свідчить про відновлення та стабілізацію економічної ефективності підприємства після періоду зниження доходів і прибутку, що робить його фінансову позицію стійкою та перспективною для подальшого розвитку.

2.2. Аналіз рівня використання трудових ресурсів у ТОВ «Агросфера»

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів у сільському господарстві є надзвичайно важливим для оцінки продуктивності підприємства та оптимізації витрат на персонал. У сільськогосподарських підприємствах продуктивність праці безпосередньо впливає на обсяги виробництва та якість продукції, оскільки велика частина витрат припадає на заробітну плату, мотиваційні та соціальні виплати. Вивчення показників доходу на одного працівника, прибутку та активів на одного працівника дозволяє керівництву визначати, наскільки ефективно використовуються наявні трудові ресурси, і приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо організації роботи та розподілу персоналу.

Крім того, аналіз трудових ресурсів дає змогу виявляти дисбаланси між чисельністю персоналу та економічними результатами, а також оцінювати вплив зовнішніх факторів, таких як ринкові коливання, кліматичні умови чи воєнні ризики, на продуктивність праці. Систематичний моніторинг показників продуктивності, витрат на персонал та прибутку на одного працівника дозволяє планувати кадрову політику, впроваджувати заходи для підвищення мотивації та оптимізувати організацію виробничих процесів. Таким чином, аналіз ефективності використання трудових ресурсів є ключовим інструментом підвищення економічної стійкості та конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів також дозволяє прогнозувати потреби підприємства у персоналі та визначати оптимальну чисельність працівників для досягнення максимального результату при мінімальних витратах. Він допомагає виявляти вузькі місця у виробничих процесах, оцінювати

вплив автоматизації та сучасних технологій на продуктивність праці, а також коригувати стратегії управління кадрами відповідно до змін у ринковому середовищі. Крім того, такі дослідження є основою для розробки систем мотивації та стимулювання працівників, що безпосередньо підвищує ефективність роботи колективу та забезпечує стабільність фінансових результатів підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники ефективності використання трудових ресурсів у ТОВ «Агросфера» у 2022-2025 рр.

Показник	2022	2023	2024	2025
Середньооблікова кількість працівників, осіб	13	14	14	13
Дохід на одного працівника, грн	827431	518964	723093	1078 046
Чистий прибуток на одного працівника, грн	278 123	3 314	28 479	149 969
Активи на одного працівника, грн	1496485	1304 114	1276 964	1517169
Продуктивність праці (дохід), тис. грн/працівника	827,4	519,0	723,1	1078,0
Частка витрат на персонал у доході, %	12,5	13,1	13,4	14,2

Аналіз показників таблиці 2.4 свідчить про значну динаміку ефективності використання трудових ресурсів у ТОВ «Агросфера» протягом 2022-2025 рр. Середньооблікова чисельність працівників залишалася відносно стабільною, коливаючись від 13 до 14 осіб, що свідчить про збереження кадрового складу підприємства. Водночас доходи на одного працівника продемонстрували суттєве зростання: після падіння у 2023 році до 518964 грн у 2025 році вони досягли 1078 046 грн, що відображає підвищення продуктивності та ефективності роботи персоналу. Чистий прибуток на одного працівника також відновився після критичного зниження у 2023 році, досягнувши 149969 грн у 2025 році, що свідчить про підвищення економічної віддачі від кожного співробітника.

Показники активів на одного працівника та продуктивності праці підтверджують позитивну тенденцію ефективності використання ресурсів підприємства. Активи на одного працівника у 2025 році становили 1517169 грн, що є вищим показником порівняно з 2023-2024 роками і свідчить про оптимізацію розподілу матеріальних ресурсів. Продуктивність праці, розрахована як дохід на одного працівника, зросла з 519 тис. грн у 2023 році до 1078 тис. грн у 2025 році, що свідчить про підвищення ефективності управління виробничими процесами та покращення організації праці (рис. 2.3).

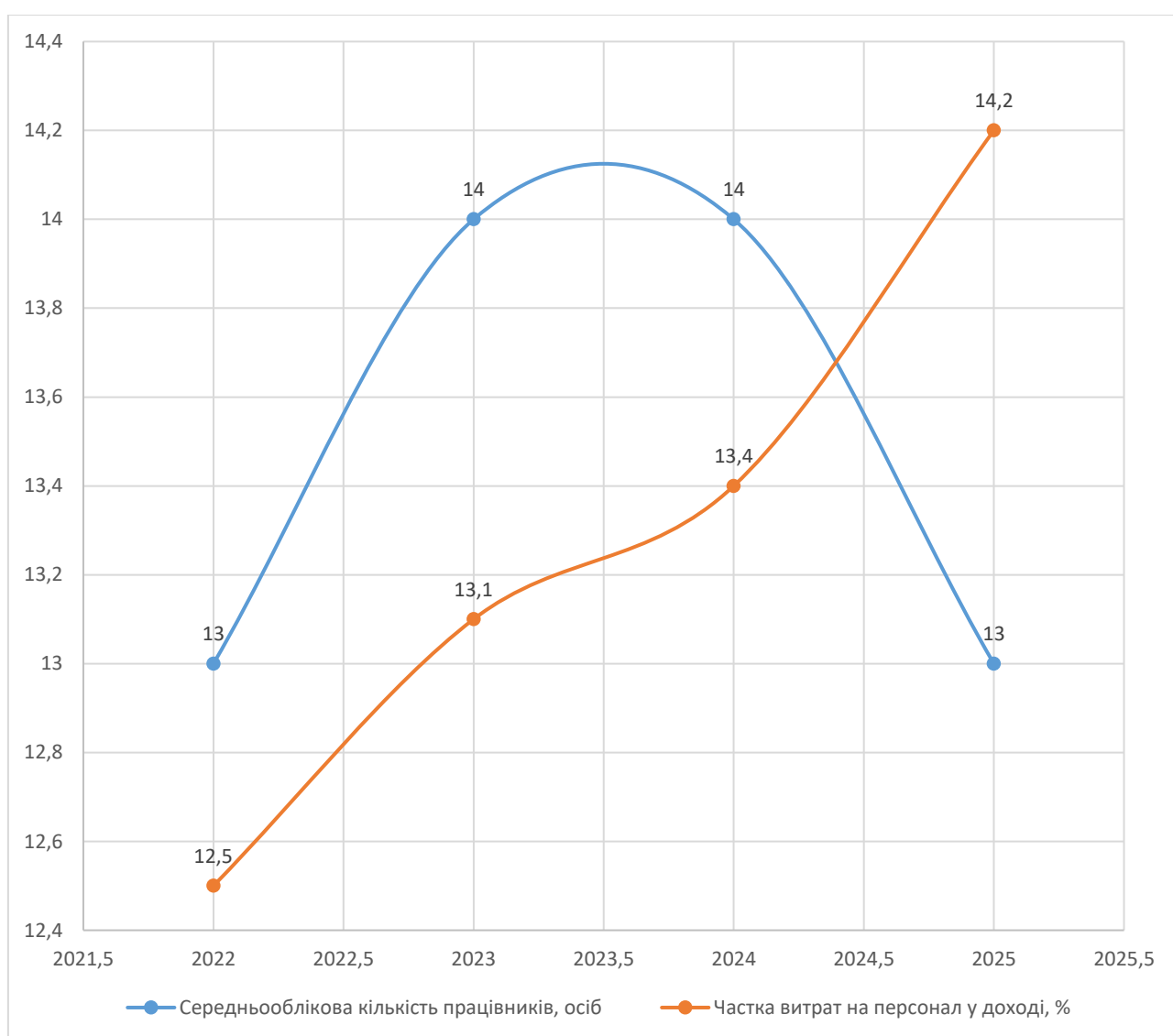


Рис. 2.3. Зміна чисельності персоналу та частки витрат на персонал, %

Водночас спостерігається поступове зростання частки витрат на персонал у структурі доходу, з 12,5 % у 2022 році до 14,2 % у 2025 році, що свідчить про підвищення ролі мотиваційних та соціальних витрат у забезпеченні продуктивності праці. Загалом аналіз показує, що ТОВ «Агросфера» ефективно використовує наявні трудові ресурси, забезпечує високу продуктивність праці та поступово підвищує економічну віддачу від персоналу. Такі результати створюють передумови для стабільного розвитку підприємства та підвищення конкурентоспроможності на ринку сільськогосподарської продукції.

Кореляційний аналіз показав, що між середньообліковою чисельністю працівників та доходом на одного працівника існує слабкий негативний зв'язок ($r = -0,33$), що свідчить про те, що збільшення кількості персоналу не призводить автоматично до зростання доходу на одного працівника. Подібна тенденція спостерігається і для чистого прибутку на одного працівника ($r = -0,47$), що вказує на помірний негативний вплив збільшення чисельності працівників на ефективність використання трудових ресурсів. Це можна пояснити тим, що продуктивність праці у невеликому колективі значно залежить від організації роботи та ефективності управління персоналом, а не лише від кількості працівників (додаток Б).

Регресійний аналіз доходу на одного працівника підтвердив наявність слабого негативного впливу чисельності персоналу, оскільки кожен додатковий працівник у середньому зменшує дохід на одного працівника на 51 тис. грн, а коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,11$ свідчить про низьку частку пояснюваності варіацій доходу кількістю працівників. Це підкреслює, що основними факторами зміни доходу на одного працівника є не лише чисельність персоналу, а й організація виробничих процесів, використання матеріально-технічних ресурсів та ринкові умови. Висока варіація доходу та прибутку на одного працівника у 2022–2025 рр. підтверджує значну чутливість економічних результатів до зовнішніх і внутрішніх факторів (табл. 2.5).

Водночас позитивна кореляція між чисельністю працівників та часткою витрат на персонал у доході ($r = 0,74$) вказує на те, що збільшення чисельності пе-

персоналу супроводжується зростанням витрат на заробітну плату і соціальні виплати, що може бути стратегічно важливим для підвищення мотивації та продуктивності.

Таблиця 2.5

Регресійний аналіз доходу на одного працівника від чисельності персоналу, 2022-2025 рр.

Показник	Значення
Модель регресії	Дохід на одного працівника = $1185000 - 51\,000 \times \text{Кількість працівників}$
Коефіцієнт детермінації R^2	0,11
Коефіцієнт регресії (β)	-51000
Інтерпретація	Кожен додатковий працівник у середньому знижує дохід на одного працівника на 51 тис. грн
Висновок	Слабкий негативний зв'язок; чисельність персоналу має незначний вплив на доходи на одного працівника

Загалом результати кореляційно-регресійного аналізу свідчать про необхідність оптимізації чисельності працівників та вдосконалення організації праці для підвищення ефективності використання трудових ресурсів і максимізації економічної віддачі від персоналу. Такі висновки є важливими для управлінських рішень щодо планування кадрової політики та підвищення продуктивності підприємства.

Крім того, результати аналізу підкреслюють важливість поєднання кадрового планування з іншими управлінськими заходами, такими як впровадження сучасних технологій, автоматизація виробничих процесів та підвищення кваліфікації працівників. Це дозволяє не лише оптимізувати чисельність персоналу, а й збільшити економічну ефективність кожного працівника, знизити витрати на

заробітну плату та соціальні виплати на одиницю продукції, а також забезпечити стабільність виробничих результатів у довгостроковій перспективі.

2.3. Виробничі ресурси як об'єкти управління та організація системи менеджменту у ТОВ «Агросфера»

Виробничі ресурси є ключовою складовою економічного потенціалу підприємства та виступають основними об'єктами управління у системі менеджменту. У сільському господарстві до виробничих ресурсів належать земельні, трудові, матеріально-технічні та фінансові ресурси, які забезпечують здійснення виробничої діяльності та формування кінцевих результатів підприємства. Раціональне поєднання цих ресурсів та ефективна організація управління ними є необхідною умовою підвищення ефективності господарювання.

Водночас ефективне управління виробничими ресурсами передбачає їх комплексне планування, раціональний розподіл та постійний контроль використання у процесі виробничої діяльності. Особливої актуальності це набуває в умовах нестійкої економіки, коли аграрні підприємства змушені функціонувати в умовах обмеженості ресурсів, коливання цін на продукцію та матеріально-технічні ресурси, а також зростання виробничих ризиків. У таких умовах важливим завданням системи менеджменту є забезпечення оптимального співвідношення між наявними ресурсами та обсягами виробництва, підвищення продуктивності праці, ефективності використання землі та техніки, а також зміцнення фінансової стійкості підприємства. Саме тому удосконалення системи управління виробничими ресурсами є одним із ключових напрямів підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств.

ТОВ «Агросфера» є аграрним підприємством, що спеціалізується на вирощуванні продукції рослинництва. Земельний фонд підприємства становить 570 га ріллі, що використовується для вирощування зернових, олійних та інших сільськогосподарських культур. Виробничу діяльність підприємства забезпечує 13 працівників, що зумовлює компактну організаційну структуру управління та високий рівень механізації виробництва.

З огляду на специфіку аграрного виробництва виробничі ресурси підприємства мають різну економічну природу, але взаємопов'язані між собою у процесі створення продукції. Узагальнену характеристику основних видів ресурсів підприємства наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Основні види виробничих ресурсів ТОВ «Агросфера»

Вид ресурсу	Основні складові	Значення для діяльності підприємства
Земельні ресурси	570 га	Основний засіб виробництва у рослинництві, визначає обсяг виробництва продукції
Трудові ресурси	13 працівників (керівники, спеціалісти, механізатори)	Забезпечують організацію та виконання виробничих процесів
Матеріально-технічні ресурси	Сільськогосподарська техніка, обладнання, виробничі приміщення	Забезпечують механізацію виробництва та виконання польових робіт
Фінансові ресурси	Власні та залучені кошти підприємства	Забезпечують фінансування виробничої діяльності та інвестицій

Провідну роль у ресурсному потенціалі підприємства відіграють земельні ресурси. Вони виступають основним засобом виробництва у сільському господарстві та визначають спеціалізацію підприємства. Раціональне використання земельних ресурсів передбачає оптимальну структуру посівних площ, дотримання сівозмін та впровадження сучасних агротехнологій.

Не менш важливим елементом ресурсного потенціалу є трудові ресурси. Незважаючи на відносно невелику чисельність працівників, ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня кваліфікації персоналу, організації праці та системи управління. Для невеликих аграрних підприємств

характерною є багатофункціональність працівників та поєднання декількох виробничих функцій.

Матеріально-технічна база підприємства забезпечує виконання технологічних операцій у рослинництві та сприяє підвищенню продуктивності праці. З огляду на площу ріллі та чисельність персоналу технічне забезпечення підприємства має бути достатнім для своєчасного виконання польових робіт (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Матеріально-технічна база ТОВ «Агросфера»

Вид техніки та обладнання	Кількість, од.	Основні технологічні процеси
Трактори	4	Виконання основних польових робіт
Зернозбиральні комбайни	2	Збирання зернових культур
Сівалки	2	Посів сільськогосподарських культур
Культиватори та ґрунтообробна техніка	3	Обробіток ґрунту
Вантажні автомобілі	2	Перевезення продукції та матеріалів

Система управління підприємством передбачає чіткий розподіл управлінських функцій між керівниками та спеціалістами. В умовах невеликого підприємства управлінські функції часто поєднуються, що сприяє більш оперативному прийняттю рішень.

Отже, наведені у таблиці 2.8 дані свідчать, що система управління у ТОВ «Агросфера» базується на чіткому розподілі управлінських функцій між основними керівними посадами підприємства. Ключову роль у процесі управління відіграє директор, який здійснює стратегічне керівництво діяльністю підприємства та приймає основні управлінські рішення. Важливе значення у забезпеченні ефективності виробничого процесу має діяльність головного агронома, який

відповідає за організацію технологічних процесів у рослинництві, планування структури посівних площ та контроль дотримання агротехнологій.

Таблиця 2.8

Основні посади менеджерів та їх управлінські ролі у ТОВ «Агросфера»

Посада	Основні управлінські ролі	Функції
Директор	Стратегічне керівництво, представництво підприємства	Прийняття управлінських рішень, визначення стратегії розвитку
Головний агроном	Організація виробничого процесу у рослинництві	Планування посівних площ, контроль технології вирощування культур
Головний бухгалтер	Фінансове управління	Ведення бухгалтерського обліку, фінансове планування
Завідувач виробництва (бригадир)	Організація польових робіт	Координація роботи механізаторів, контроль виконання робіт

Водночас фінансову стабільність підприємства забезпечує головний бухгалтер, який здійснює ведення бухгалтерського обліку та фінансове планування. Організацію безпосереднього виконання польових робіт та координацію діяльності механізаторів забезпечує завідувач виробництва (бригадир). Такий розподіл управлінських ролей сприяє узгодженості управлінських рішень, ефективному використанню виробничих ресурсів та підвищенню результативності діяльності ТОВ «Агросфера».

Організаційна структура управління підприємства формується з урахуванням масштабу діяльності та спеціалізації виробництва. Для невеликих аграрних підприємств характерною є лінійно-функціональна структура управління, за якої основні управлінські рішення приймаються керівником підприємства, а функціональні спеціалісти забезпечують виконання відповідних напрямів діяльності (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Основні управлінські завдання у системі менеджменту ТОВ «Агросфера»

Напрямок управління	Основні завдання	Відповідальні особи
Управління земельними ресурсами	Планування структури посівних площ, контроль використання земель	Директор, головний агроном
Управління трудовими ресурсами	Організація праці, підвищення продуктивності праці	Директор, бригадир
Управління матеріально-технічними ресурсами	Забезпечення технікою та контроль її використання	Головний агроном, бригадир
Управління фінансовими ресурсами	Планування витрат, контроль фінансових результатів	Директор, головний бухгалтер

Отже, наведені у таблиці 2.9 дані свідчать, що система менеджменту ТОВ «Агросфера» охоплює основні напрями управління виробничими ресурсами підприємства та передбачає чіткий розподіл управлінських завдань між відповідальними посадовими особами. Особливу роль у системі управління відіграє управління земельними ресурсами, яке включає планування структури посівних площ та контроль раціонального використання земельних угідь. Це має ключове значення для аграрного підприємства, оскільки ефективність використання землі безпосередньо впливає на обсяги виробництва та економічні результати діяльності.

Водночас важливими напрямками управління є організація трудових ресурсів, забезпечення належного рівня матеріально-технічного оснащення та ефективне управління фінансовими ресурсами. Реалізація цих управлінських завдань забезпечується взаємодією директора, головного агронома, головного бухгалтера та бригадира, що сприяє узгодженості управлінських рішень і підвищенню ефективності використання виробничих ресурсів. Такий розподіл

відповідальності дозволяє забезпечити стабільність функціонування підприємства та створює передумови для подальшого підвищення ефективності діяльності ТОВ «Агросфера».

Отже, виробничі ресурси ТОВ «Агросфера» виступають важливими об'єктами управління, від ефективності використання яких залежить результативність господарської діяльності підприємства. Невелика чисельність персоналу та значна площа сільськогосподарських угідь обумовлюють необхідність високого рівня механізації виробництва та раціональної організації управління ресурсами. Лінійно-функціональна структура управління забезпечує чіткий розподіл управлінських функцій та сприяє оперативному прийняттю управлінських рішень, що є важливим фактором підвищення ефективності діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3. ПРОЕКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНІ ЗАХОДИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ РЕ- СУРСАМИ ТОВ «АГРОСФЕРА» В УМОВАХ НЕСТІЙКОЇ ЕКОНОМІКИ

3.1. Оптимізація використання земельних ресурсів підприємства

Рациональне використання земельних ресурсів є одним із ключових факторів підвищення ефективності діяльності аграрного підприємства. Для ТОВ «Агросфера», яке спеціалізується на виробництві зернових, олійних культур, овочів та фруктів, оптимізація структури посівних площ має важливе значення для забезпечення стабільних фінансових результатів, зростання рентабельності виробництва та раціонального використання наявних ресурсів.

Загальна площа ріллі підприємства становить 558 га, що створює передумови для формування ефективної структури посівів. У 2025 році структура посівних площ сформувалася під впливом виробничих можливостей підприємства, кон'юнктури аграрного ринку та технологічних особливостей вирощування культур. Однак аналіз структури виробництва та реалізації продукції (табл. 2.2) свідчить про доцільність подальшої оптимізації посівних площ з метою підвищення економічної віддачі від використання земельних ресурсів.

Аналіз структури виробництва продукції у 2023-2025 роках показав, що найбільшу частку доходу підприємства формують озима пшениця, соняшник та кукурудза на зерно, які разом забезпечують понад 60 % грошових надходжень від реалізації продукції. Також спостерігається зростання ролі ріпаку та овочів, що пов'язано з підвищенням ринкових цін на ці види продукції та збільшенням попиту на них (табл. 3.1).

Враховуючи зазначені тенденції, а також необхідність дотримання агро-технічних вимог сівозміни, доцільно сформувати оптимальну структуру посівних площ на перспективу до 2027 року.

Отже, наведені в таблиці 3.1 дані свідчать, що у 2025 році структура посівних площ ТОВ «Агросфера» характеризується переважанням зернових культур, зокрема озимої пшениці (26,9 %) та кукурудзи на зерно (23,3 %), що відповідає

виробничій спеціалізації підприємства та забезпечує значну частку доходів від реалізації продукції.

Таблиця 3.1

Структура посівних площ ТОВ «Агросфера» у 2025 році (базовий варіант)

Культура	Площа, га	Структура, %
Озима пшениця	150	26,9
Ярий ячмінь	70	12,5
Кукурудза на зерно	130	23,3
Соняшник	120	21,5
Ріпак	50	9,0
Овочі	38	6,8
Разом	558	100

Вагоме місце також займає соняшник (21,5 %), який є однією з основних високорентабельних олійних культур. Меншу частку у структурі посівів становлять ярий ячмінь (12,5 %), ріпак (9,0 %) та овочі (6,8 %). Загалом сформована структура використання ріллі відображає збалансоване поєднання зернових, олійних та овочевих культур, проте з метою підвищення економічної ефективності виробництва та адаптації до змін ринкової кон'юнктури доцільним є подальше її вдосконалення.

Крім того, аналіз структури посівних площ свідчить про наявність певного резерву для підвищення ефективності використання земельних ресурсів підприємства. Зокрема, окремі культури, що мають відносно нижчу економічну віддачу з 1 га, займають значну частку у структурі посівів, тоді як площі під більш прибутковими культурами можуть бути оптимізовані. У зв'язку з цим доцільним є проведення економіко-математичного моделювання розподілу земельних ресурсів з урахуванням ринкової кон'юнктури, технологічних обмежень та вимог раціональної сівозміни, що дозволить сформувати більш ефективну структуру посівних площ у перспективі.

Структура посівів у 2025 році загалом відповідає виробничій спеціалізації підприємства, проте частка високорентабельних культур може бути дещо збільшена.

З урахуванням кон'юнктури ринку, технологічних обмежень та вимог сівозміни пропонується наступна структура посівних площ (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Оптимальна структура посівних площ ТОВ «Агросфера» на 2027 рік

Культура	Площа, га	Структура, %
Озима пшениця	160	28,7
Ярий ячмінь	60	10,8
Кукурудза на зерно	140	25,1
Соняшник	115	20,6
Ріпак	55	9,9
Овочі	28	4,9
Разом	558	100

Аналіз даних таблиці 3.2 свідчить, що запропонована оптимальна структура посівних площ ТОВ «Агросфера» на 2027 рік передбачає певне коригування розподілу земельних ресурсів з метою підвищення економічної ефективності виробництва. Найбільшу частку у структурі посівів, як і раніше, займає озима пшениця - 160 га, або 28,7 % загальної площі ріллі. Таке зростання частки цієї культури пояснюється стабільним попитом на зерно та відносно високим рівнем рентабельності її вирощування. Значну площу також займає кукурудза на зерно – 140 га, або 25,1 %, що пов'язано з її високою продуктивністю та значним експортним потенціалом. Важливе місце у структурі посівів продовжує займати соняшник - 115 га, або 20,6 %, який є однією з найбільш прибуткових олійних культур. Таким чином, основна частина посівних площ підприємства зосереджена на вирощуванні високотоварних зернових та олійних культур, що формують основу доходів господарства (рис. 3.1).

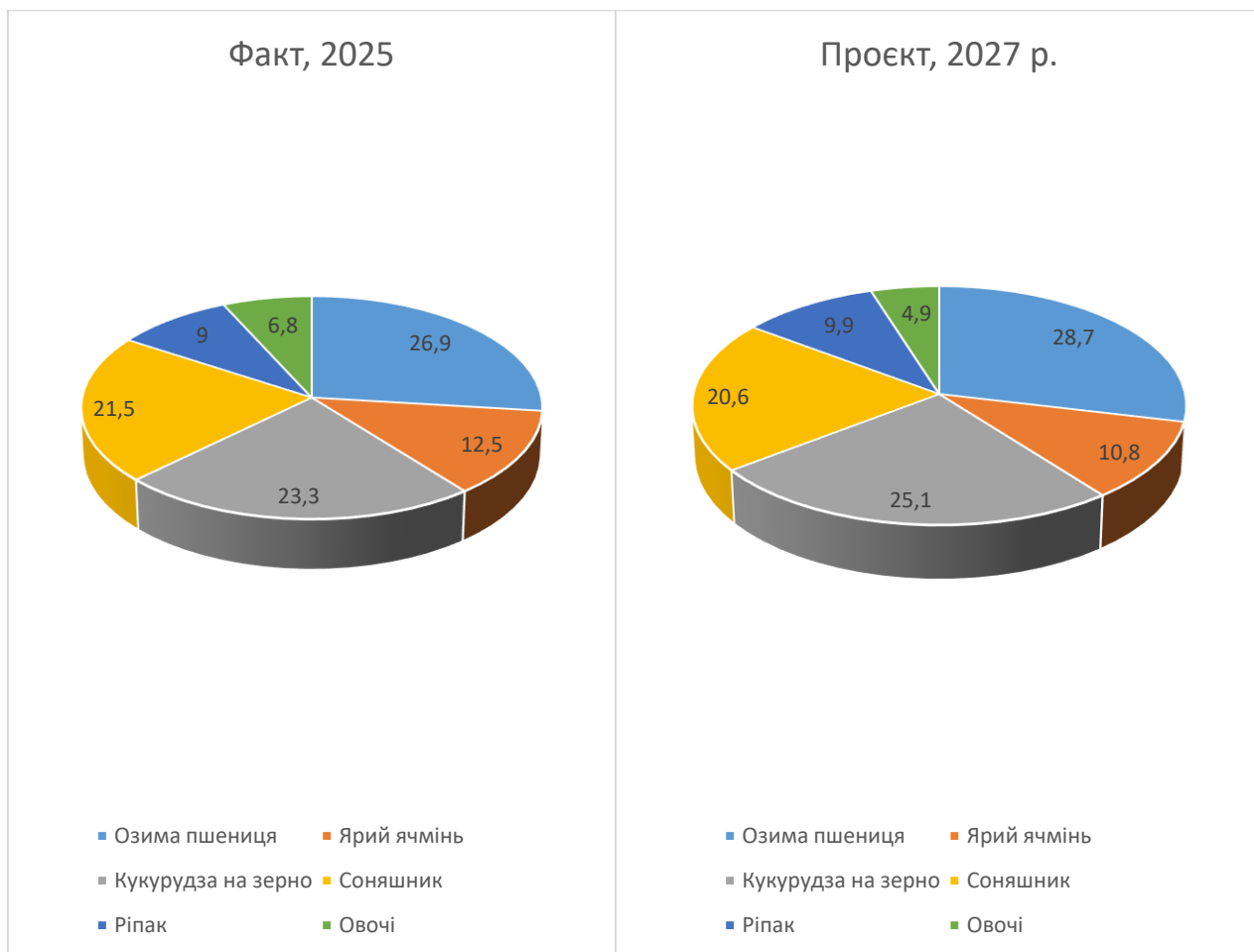


Рис. 3.1. Порівняння фактичної та оптимальної структури посівних площ у ТОВ «Агросфера»

Порівняно з базовим 2025 роком у запропонованій структурі посівів передбачається певна оптимізація площ під окремими культурами. Зокрема, зменшується площа під ярим ячменем до 60 га, або 10,8 %, що зумовлено його відносно нижчою економічною віддачею порівняно з іншими культурами. Одночасно дещо збільшується площа під ріпаком до 55 га, або 9,9 %, що пов'язано з високим попитом на цю культуру на зовнішніх ринках та її значним експортним потенціалом. Крім того, у структурі посівів зберігається виробництво овочевих культур, хоча їх частка зменшується до 4,9 % загальної площі. Таке рішення обумовлене високою трудомісткістю овочівництва та необхідністю оптимізації використання трудових і матеріальних ресурсів підприємства. Водночас збереження овочевого напрямку діяльності сприяє диверсифікації виробництва та фор-

муванню додаткових джерел доходів. Загалом запропонована структура посівних площ дозволяє більш раціонально поєднати різні групи сільськогосподарських культур.

Впровадження оптимальної структури посівних площ на 2027 рік сприятиме більш ефективному використанню земельних ресурсів підприємства та підвищенню його економічної результативності. Перерозподіл площ на користь культур із вищою рентабельністю дозволить збільшити обсяг валової продукції та підвищити рівень прибутковості виробництва. Крім того, запропонована структура посівів відповідає основним вимогам раціональної організації сівозмін, що має важливе значення для збереження родючості ґрунтів та стабільності врожайності. Раціональне чергування культур сприятиме зменшенню поширення шкідників і хвороб, а також покращенню агрохімічних властивостей ґрунту. Це, у свою чергу, забезпечить більш стабільні результати виробництва у довгостроковій перспективі. Отже, реалізація запропонованого проєкту оптимізації структури посівних площ є важливим напрямом підвищення ефективності використання земельних ресурсів ТОВ «Агросфера».

Запропонована структура передбачає збільшення площ під зерновими культурами, які мають стабільний попит на внутрішньому та зовнішньому ринку, а також під ріпаком як високорентабельною експортною культурою. Для визначення оптимального розподілу земельних ресурсів було застосовано економіко-математичну модель лінійного програмування, метою якої є максимізація прибутку підприємства від використання земельних ресурсів.

Цільова функція моделі має вигляд:

$$\text{Max } Z = \sum (P_i \times X_i)$$

де:

Z – загальний прибуток підприємства;

P_i – прибуток з 1 га i -тої культури;

X_i – площа посіву i -тої культури.

Обмеження моделі включають:

- загальну площу ріллі (558 га);
- агротехнічні вимоги до сівозміни;

- ресурсні обмеження (насіння, добрива, техніка, трудові ресурси) – (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Економічні показники вирощування основних культур, 2025 р.

Культура	Урожайність, т/га	Прибуток з 1 га, грн
Озима пшениця	5,2	8500
Ярий ячмінь	4,1	6200
Кукурудза на зерно	7,8	9600
Соняшник	2,9	10200
Ріпак	2,6	10800
Овочі	18,0	15000

Аналіз даних таблиці 3.3 свідчить про суттєві відмінності в економічній ефективності вирощування основних сільськогосподарських культур у ТОВ «Агроросфера» у 2025 році. Найвищий рівень урожайності спостерігається у овочевих культур – 18,0 т/га, що значно перевищує показники інших культур і пояснюється інтенсивним характером їх вирощування. Високу урожайність також демонструє кукурудза на зерно – 7,8 т/га, яка є однією з найбільш продуктивних зернових культур. Урожайність озимої пшениці становить 5,2 т/га, що відповідає середнім показникам для підприємств подібної спеціалізації. Ярий ячмінь має дещо нижчу урожайність – 4,1 т/га, що зумовлено біологічними особливостями культури та менш інтенсивною технологією її вирощування. Найнижчі показники урожайності спостерігаються у соняшнику та ріпаку – відповідно 2,9 і 2,6 т/га, проте ці культури компенсують це високою ринковою вартістю продукції.

Порівняння показників прибутку з 1 га дозволяє визначити найбільш економічно вигідні культури для підприємства. Найвищий прибуток забезпечують овочеві культури – 15000 грн з 1 га, що пов'язано з високими цінами реалізації та значною врожайністю. Серед польових культур найбільш прибутковим є ріпак, який забезпечує 10800 грн прибутку з 1 га. Високий рівень економічної ефективності також має соняшник – 10200 грн з 1 га, що робить його важливою

складовою структури посівних площ. Кукурудза на зерно забезпечує 9600 грн прибутку з 1 га і поєднує високу урожайність із стабільним попитом на ринку. Озима пшениця має дещо нижчий показник прибутку – 8500 грн з 1 га, проте залишається стратегічною культурою для підприємства. Найменший прибуток отримується від вирощування ярого ячменю – 6200 грн з 1 га, що свідчить про доцільність оптимізації площ під цією культурою при формуванні перспективної структури посівних площ.

На основі отриманих результатів моделювання визначено прогностні економічні результати використання земельних ресурсів у 2027 році (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Прогноз валового прибутку від використання земельних ресурсів

Культура	Прибуток з 1 га, грн	Площа 2025 р., га	Площа 2027 р., га	Прибуток 2027 р., тис. грн
Озима пшениця	8500	150	160	1360
Ярий ячмінь	6200	70	60	372
Кукурудза	9600	130	140	1344
Соняшник	10200	120	115	1173
Ріпак	10800	50	55	594
Овочі	15000	38	28	420
Разом	-	558	558	5263

Аналіз прогностних даних, наведених у таблиці 3.4, свідчить про очікувані зміни у формуванні валового прибутку підприємства в результаті оптимізації структури посівних площ у 2027 році. Найбільший обсяг прибутку планується отримати від вирощування озимої пшениці та кукурудзи на зерно, що становитиме відповідно 1360 тис. грн та 1344 тис. грн. Високі показники прибутковості цих культур зумовлені як значними площами їх вирощування, так і відносно стабільним рівнем прибутку з 1 га. Значну частку у формуванні валового прибутку також забезпечує соняшник, який за прогнозом принесе підприємству 1173

тис. грн. Важливим джерелом доходів залишається і ріпак, валовий прибуток від якого очікується на рівні 594 тис. грн. Отже, основну частину прибутку підприємства формуватимуть зернові та олійні культури, що відповідає виробничій спеціалізації господарства.

Разом з тим у структурі прогнозного прибутку певну роль відіграє і виробництво овочевих культур, яке за рахунок високої економічної віддачі забезпечить близько 420 тис. грн валового прибутку. Водночас площі під овочами у 2027 році планується дещо скоротити порівняно з 2025 роком, що пов'язано з їх високою трудомісткістю та потребою у значних матеріальних ресурсах. Площа під ярим ячменем також зменшується з 70 до 60 га, що дозволяє перерозподілити частину земельних ресурсів на користь більш прибуткових культур. У результаті загальна площа ріллі залишається незмінною – 558 га, однак її структура стає більш економічно ефективною. За прогнозом, сумарний валовий прибуток від використання земельних ресурсів у 2027 році становитиме 5263 тис. грн. Таким чином, оптимізація структури посівних площ дозволяє підвищити результативність використання земельних ресурсів та забезпечити зростання економічної ефективності діяльності підприємства.

Отже, оптимізація структури посівних площ дозволяє підвищити загальний прибуток від використання земельних ресурсів.

Підвищення ефективності використання земельних ресурсів значною мірою залежить від впровадження науково обґрунтованих сівозмін, що забезпечують збереження родючості ґрунтів, зменшення поширення шкідників та хвороб, а також стабільність врожайності.

Для ТОВ «Агросфера» доцільно впровадити п'ятипольову сівозміну, що дозволить забезпечити оптимальне чергування культур (табл. 3.5).

Дані таблиці 3.5 відображають запропонований проєкт раціональної сівозміни у ТОВ «Агросфера» на період 2027-2031 років, який передбачає послідовне чергування основних сільськогосподарських культур на п'яти полях. Така система сівозміни забезпечує оптимальне поєднання зернових, олійних культур та культур різних біологічних груп, що сприяє збереженню родючості ґрунтів і підвищенню ефективності використання земельних ресурсів. Запропоноване

чергування культур дозволяє уникнути тривалого вирощування однієї і тієї ж культури на одному полі, що зменшує ризик поширення шкідників, хвороб та бур'янів.

Таблиця 3.5

Проект раціональної сівозміни у ТОВ «Агросфера»

Поле	2027	2028	2029	2030	2031
Поле 1	Озима пшениця	Соняшник	Ячмінь	Ріпак	Кукурудза
Поле 2	Соняшник	Ячмінь	Ріпак	Кукурудза	Пшениця
Поле 3	Ячмінь	Ріпак	Кукурудза	Пшениця	Соняшник
Поле 4	Ріпак	Кукурудза	Пшениця	Соняшник	Ячмінь
Поле 5	Кукурудза	Пшениця	Соняшник	Ячмінь	Ріпак

Крім того, раціональна сівозміна сприяє більш ефективному використанню поживних речовин ґрунту та підвищенню урожайності сільськогосподарських культур. Важливим є також те, що дана схема враховує виробничу спеціалізацію підприємства та структуру посівних площ, запропоновану у попередніх розрахунках. Таким чином, впровадження запропонованої системи сівозміни сприятиме підвищенню екологічної та економічної ефективності використання земельних угідь підприємства у довгостроковій перспективі.

Запропонована система сівозміни забезпечує: дотримання агротехнічних вимог до чергування культур; зменшення деградації ґрунтів; підвищення урожайності на 5–8 %; більш ефективне використання добрив і техніки.

Таким чином, оптимізація структури посівних площ, використання економіко-математичного моделювання та впровадження раціональних сівозмін дозволять підвищити ефективність використання земельних ресурсів ТОВ «Агросфера», збільшити прибутковість виробництва та забезпечити стійкий розвиток підприємства у перспективі до 2027 року.

3.2. Запровадження системи контролінгу виробничих ресурсів на підприємстві ТОВ «Агросфера»

У сучасних умовах нестабільності аграрного ринку та обмеженості ресурсів особливого значення набуває впровадження системи контролінгу як інструменту забезпечення ефективного управління виробничими ресурсами. Для ТОВ «Агросфера», що спеціалізується на виробництві продукції рослинництва, контролінг виступає ключовим елементом підвищення результативності використання земельних, матеріально-технічних, трудових і фінансових ресурсів. Його впровадження дозволяє своєчасно виявляти відхилення від планових показників, підвищувати обґрунтованість управлінських рішень і забезпечувати досягнення стратегічних цілей підприємства.

Формування системи показників контролінгу використання виробничих ресурсів

Ефективність контролінгу значною мірою залежить від правильно сформованої системи показників, яка охоплює всі основні види виробничих ресурсів (табл. 3.9).

Сформована у таблиці 3.6 система показників контролінгу використання виробничих ресурсів у ТОВ «Агросфера» є комплексною та охоплює всі ключові складові виробничого процесу. Вона дозволяє здійснювати багатовимірну оцінку ефективності використання земельних, матеріальних, трудових, технічних і фінансових ресурсів. Зокрема, показники урожайності та коефіцієнта використання ріллі забезпечують контроль за раціональним використанням земельного фонду підприємства. Водночас аналіз витрат насіння і добрив на 1 га дозволяє оцінити рівень інтенсивності виробництва та оптимальність застосування агротехнологій. Показники продуктивності праці і трудомісткості формують основу для оцінки ефективності використання трудових ресурсів і визначення резервів підвищення продуктивності. У свою чергу, технічні та фінансові показники забезпечують контроль за витратами, собівартістю та загальною ефективністю господарської діяльності підприємства.

Таблиця 3.6

Система показників контролінгу використання виробничих ресурсів у ТОВ
«Агросфера»

Група ресурсів	Показник	Економічний зміст	Одиниця виміру	Джерело інформації
Земельні ресурси	Урожайність культур	Вихід продукції з 1 га	ц/га	Звітність агронома
	Коефіцієнт використання ріллі	Частка фактично засіяної площі	%	Земельний баланс
Матеріальні ресурси	Витрати насіння на 1 га	Рівень використання посівного матеріалу	кг/га	Виробничі журнали
	Витрати добрив на 1 га	Інтенсивність внесення добрив	кг/га	Агрономічні звіти
Трудові ресурси	Продуктивність праці	Обсяг продукції на одного працівника	тис. грн/особу	Фінансова звітність
	Трудомісткість	Витрати праці на 1 га	люд.-год/га	Табелі обліку
Технічні ресурси	Коефіцієнт використання техніки	Рівень завантаження техніки	%	Журнали експлуатації
	Витрати пального	Обсяг пального на 1 га	л/га	Облік ПММ
Фінансові ресурси	Собівартість продукції	Витрати на виробництво одиниці продукції	грн/т	Бухгалтерія
	Рентабельність виробництва	Ефективність діяльності	%	Фінансова звітність

Запропонована система показників має важливе значення для побудови ефективної системи контролінгу, оскільки забезпечує своєчасне виявлення відхилень від планових параметрів. Вона створює інформаційну базу для проведення оперативного та стратегічного аналізу діяльності підприємства. Використання різних джерел інформації, таких як звітність агронома, бухгалтерські дані та виробничі журнали, підвищує достовірність і повноту аналітичної інформації. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень у сфері використання ресурсів. Крім того, інтеграція зазначених показників у систему контролінгу дозволяє забезпечити узгодженість між різними функціональними підрозділами підприємства. У підсумку це сприяє підвищенню економічної ефективності діяльності ТОВ «Агросфера» та зміцненню його конкурентних позицій на аграрному ринку.

Сформована система показників дозволяє комплексно оцінювати ефективність використання ресурсів і забезпечує інформаційну основу для прийняття управлінських рішень.

Впровадження контролінгу в ТОВ «Агросфера» передбачає створення відповідного організаційно-економічного механізму, що включає визначення відповідальних осіб, інформаційних потоків та інструментів аналізу (табл. 3.7).

Запропонований у таблиці 3.7 організаційно-економічний механізм впровадження контролінгу у ТОВ «Агросфера» є системним і охоплює всі ключові управлінські функції підприємства. Його структура забезпечує логічну послідовність дій: від формування організаційної основи до прийняття управлінських рішень. Введення функції контролера дозволяє централізувати координацію процесів контролінгу та підвищити узгодженість між підрозділами. Значну роль відіграє етап планування, на якому формуються бюджети ресурсів, що створює основу для подальшого контролю витрат. Організація оперативного обліку забезпечує отримання достовірної та своєчасної інформації про господарську діяльність підприємства. У сукупності це формує інформаційне підґрунтя для ефективного аналізу та контролю використання виробничих ресурсів.

Таблиця 3.7

Організаційно-економічний механізм впровадження контролінгу у ТОВ
«Агросфера»

Елемент механізму	Зміст	Відповідальні особи	Очікуваний результат
Організаційна структура	Введення функції контролера	Директор	Координація контролінгу
Планування	Формування бюджетів ресурсів	Економіст, агроном	Оптимізація витрат
Облік	Ведення оперативного обліку	Бухгалтерія	Достовірна інформація
Аналіз	Порівняння план-факт	Контролер	Виявлення відхилень
Контроль	Моніторинг показників	Керівники підрозділів	Підвищення дисципліни
Регулювання	Прийняття управлінських рішень	Директор	Підвищення ефективності

Важливою перевагою даного механізму є чіткий розподіл відповідальності між посадовими особами, що сприяє підвищенню виконавської дисципліни та прозорості управління. Проведення аналізу за принципом «план-факт» дозволяє своєчасно виявляти відхилення та визначати причини їх виникнення. Моніторинг ключових показників керівниками підрозділів забезпечує оперативне реагування на негативні тенденції у виробничій діяльності. Етап регулювання, який передбачає прийняття управлінських рішень на рівні керівництва, спрямований на усунення виявлених проблем і підвищення ефективності діяльності. Таким чином, реалізація запропонованого механізму сприятиме оптимізації використання ресурсів та покращенню фінансово-економічних результатів підприємства. У підсумку це забезпечить підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Агросфера» та його стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Запропонований механізм забезпечує інтеграцію функцій планування, обліку, аналізу та контролю, що сприяє підвищенню ефективності управління ресурсами підприємства.

Важливою складовою системи контролінгу є формування ефективного інформаційного забезпечення, яке передбачає регулярне формування звітності та використання сучасних цифрових інструментів (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Система внутрішньої звітності контролінгу у ТОВ «Агросфера»

Вид звіту	Періодичність	Зміст	Відповідальні
Оперативний звіт	Щотижня	Використання ресурсів	Агроном
Звіт про витрати	Щомісяця	Витрати за статтями	Бухгалтер
Звіт про відхилення	Щомісяця	План-факт аналіз	Контролер
Фінансовий звіт	Щокварталу	Фінансові результати	Фінансовий директор

Система звітності забезпечує своєчасне отримання інформації про стан використання ресурсів та дозволяє оперативно реагувати на відхилення. Система внутрішньої звітності контролінгу, представлена у таблиці 3.8, забезпечує комплексне інформаційне супроводження процесу управління виробничими ресурсами у ТОВ «Агросфера». Чітка регламентація періодичності складання звітів дозволяє поєднати оперативний і стратегічний рівні управління. Зокрема, щотижневі оперативні звіти дають змогу своєчасно відстежувати стан використання ресурсів і оперативно реагувати на поточні відхилення. Щомісячні звіти про витрати та відхилення забезпечують детальний аналіз ефективності діяльності та дозволяють оцінити відповідність фактичних показників запланованим. Щоквартальні фінансові звіти формують узагальнену оцінку результатів діяльності підприємства та слугують основою для стратегічного планування. У результаті впровадження такої системи звітності підвищується прозорість управління, обґрунтованість управлінських рішень і ефективність функціонування підприємства в цілому.

Сучасний контролінг неможливий без використання цифрових дашбордів, які дозволяють візуалізувати ключові показники діяльності підприємства у режимі реального часу (рис. 3.2 і табл. 3.9).

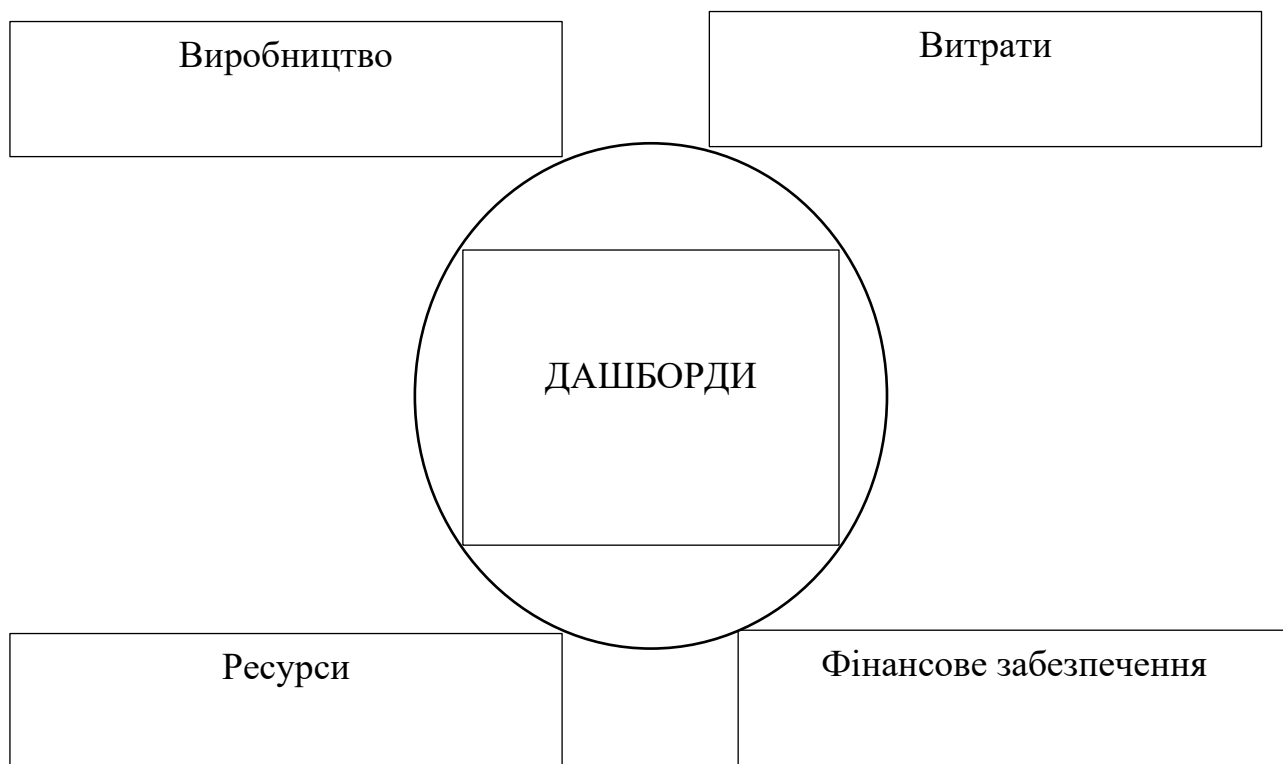


Рис. 3.2 Основні об'єкти дашбордів, які пропонуються для моніторингу та прийняття управлінських рішень керівником ТОВ «Агросфера»

Використання дашбордів дозволяє керівництву ТОВ «Агросфера» швидко оцінювати ситуацію, приймати обґрунтовані рішення та підвищувати ефективність управління виробничими ресурсами. Запровадження дашбордів у системі контролінгу ТОВ «Агросфера», представлених у таблиці 3.9, суттєво підвищує оперативність та якість управлінських рішень. Вони забезпечують наочне відображення ключових показників діяльності підприємства у зручному для сприйняття форматі, що дозволяє керівнику швидко оцінювати поточний стан виробництва. Щоденне оновлення дашборду виробництва сприяє постійному контролю за виконанням виробничих планів та своєчасному реагуванню на відхилення. Дашборд витрат дозволяє систематично аналізувати рівень витрат на 1 га та собівартість продукції, що є важливим для підвищення економічної ефектив-

ності. Водночас дашборд ресурсів забезпечує контроль за використанням техніки, пального та трудових ресурсів, що сприяє їх раціоналізації. Таким чином, використання дашбордів формує інформаційну основу для оперативного управління підприємством.

Таблиця 3.9

Дашборди для керівника у системі контролінгу ТОВ «Агросфера»

Назва дашборду	Основні показники	Період оновлення	Управлінське призначення
Дашборд виробництва	Урожайність, площі, виконання плану	Щоденно	Контроль виробничих процесів
Дашборд витрат	Витрати на 1 га, собівартість	Щотижня	Оптимізація витрат
Дашборд ресурсів	Використання техніки, пального, праці	Щотижня	Раціоналізація ресурсів
Фінансовий дашборд	Прибуток, рентабельність	Щомісяця	Стратегічне управління

Крім того, фінансовий дашборд відіграє важливу роль у стратегічному управлінні, оскільки дозволяє оцінювати рівень прибутковості та рентабельності діяльності підприємства. Регулярне оновлення показників забезпечує актуальність інформації та підвищує точність прогнозування фінансових результатів. Інтеграція всіх дашбордів у єдину систему контролінгу сприяє узгодженості управлінських рішень на різних рівнях управління. Це дозволяє не лише контролювати поточну діяльність, але й формувати довгострокову стратегію розвитку підприємства. Використання цифрових інструментів підвищує прозорість бізнес-процесів та знижує ризик помилок у прийнятті рішень. У підсумку, впровадження дашбордів забезпечує зростання ефективності управління виробничими ресурсами та зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Агросфера».

Таким чином, впровадження системи контролінгу у ТОВ «Агросфера» сприятиме підвищенню ефективності використання виробничих ресурсів, забезпеченню прозорості управлінських процесів та зростанню конкурентоспроможності підприємства. Запропонована система показників, організаційно-економічний механізм, звітність і цифрові інструменти формують комплексний підхід до управління, що відповідає сучасним вимогам розвитку аграрного бізнесу.

Отже, у підрозділі обґрунтовано доцільність і розроблено практичні засади впровадження системи контролінгу виробничих ресурсів у ТОВ «Агросфера». Сформована система показників дозволяє здійснювати комплексну оцінку ефективності використання земельних, матеріальних, трудових, технічних і фінансових ресурсів, а також своєчасно виявляти відхилення від планових параметрів. Запропонований організаційно-економічний механізм забезпечує інтеграцію функцій планування, обліку, аналізу, контролю та регулювання, що підвищує узгодженість управлінських дій і відповідальність виконавців. Впровадження системи внутрішньої звітності сприяє формуванню достовірної та оперативної інформаційної бази для прийняття рішень на різних рівнях управління. Використання дашбордів забезпечує візуалізацію ключових показників діяльності та підвищує оперативність реагування на зміни у виробничому середовищі. У сукупності запропоновані заходи створюють цілісну систему контролінгу, що сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, зниженню витрат і зміцненню конкурентоспроможності підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Системний, процесний, ситуаційний і ресурсний підходи формують методологічну основу ефективного управління, забезпечуючи узгодженість, структурованість і гнучкість управлінських рішень. Водночас дотримання принципів системності, ефективності та адаптивності дозволяє досягти раціонального використання ресурсів і своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Їх поєднання сприяє оптимізації структури ресурсів, зниженню витрат і підвищенню результативності діяльності підприємства. У сучасних умовах нестійкої економіки особливого значення набуває саме адаптивність системи управління, що забезпечує стійкість і конкурентоспроможність підприємства. Отже, інтеграція зазначених підходів і принципів є важливою передумовою формування ефективної системи управління виробничими ресурсами.

2. Управління виробничими ресурсами свідчить про необхідність комплексного та адаптивного підходу до організації діяльності аграрного підприємства в умовах нестійкої економіки та воєнних ризиків. Кожна група ресурсів характеризується специфічними проблемами, що потребують відповідних управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію втрат і підвищення ефективності їх використання. Раціональне використання земельних ресурсів, ефективне управління персоналом, оптимізація матеріально-технічного забезпечення та посилення фінансової дисципліни формують основу стабільного функціонування підприємства. Водночас впровадження адаптивного та антикризового управління дозволяє своєчасно реагувати на зовнішні виклики та знижувати рівень ризиків.

3. Проведений аналіз показав, що ресурсний потенціал ТОВ «Агросфера» у 2021-2025 рр. зазнав певних кількісних змін, зокрема загальна площа земель скоротилася з 635 га до 570 га, тобто на 65 га. Площа сільськогосподарських угідь зменшилася на 58 га і становила у 2025 році 566 га, що свідчить про певні втрати ресурсної бази. Водночас площа ріллі скоротилася лише на 55 га і залишилася домінуючою (560 га), що підтверджує збереження спеціалізації підприємства. Частка інших земель також зменшилася з 11 га до 4 га, що може свідчити про оптимізацію структури землекористування. Незважаючи на скорочення ресурсів,

підприємство не втратило виробничого потенціалу, що свідчить про ефективніше використання наявних земель. Такі зміни є типовими для умов воєнного стану та нестабільності аграрного ринку. Загалом можна зробити висновок, що підприємство адаптувалося до зменшення ресурсної бази шляхом підвищення інтенсивності використання земель.

4. Дослідження структури виробництва показало, що у 2023-2025 рр. ТОВ «Агросфера» демонструє стійке зростання обсягів реалізації продукції. Загальний дохід зріс з 7265,5 тис. грн у 2023 році до 14014,6 тис. грн у 2025 році, тобто майже у 1,93 раза. Основну частку доходів формують зернові та олійні культури, зокрема озима пшениця (20-25 %), соняшник (21-24 %) та кукурудза (18-21 %). Частка ріпаку також зросла з 8,0 % до 11,1 %, що свідчить про підвищення його економічної привабливості. Овочева продукція займає 8–10 % у структурі доходів, забезпечуючи додаткову диверсифікацію. Така структура виробництва дозволяє підприємству знижувати ризики, пов'язані з коливаннями цін на окремі культури. Водночас стабільність спеціалізації свідчить про ефективну виробничу стратегію. Отже, підприємство забезпечує поєднання спеціалізації та диверсифікації, що позитивно впливає на результати діяльності.

5. Аналіз фінансово-економічних показників засвідчив значні коливання результатів діяльності підприємства у 2022-2025 рр. Дохід знизився з 10756,6 тис. грн у 2022 році до 7265,5 тис. грн у 2023 році, однак у 2025 році зріс до 14014,6 тис. грн. Чистий прибуток у 2023 році становив лише 46,4 тис. грн, але у 2025 році досяг 1949,6 тис. грн, що свідчить про суттєве покращення результативності. Рентабельність діяльності знизилася з 33,61 % до 0,64 %, але згодом зросла до 13,91 %. Активи підприємства у 2025 році становили 19723,2 тис. грн, а власний капітал - 17272,5 тис. грн, що підтверджує зміцнення фінансової бази. Коефіцієнт фінансової незалежності перебував на рівні 0,84-0,89, що свідчить про високу автономність підприємства. Зобов'язання зменшилися до 2450,7 тис. грн, що знижує фінансові ризики. Загалом можна стверджувати, що підприємство успішно відновило фінансову стійкість після кризового періоду.

6. Оцінка ефективності використання трудових ресурсів показала, що середньооблікова чисельність працівників залишалася стабільною на рівні 13-14 осіб. Водночас дохід на одного працівника зріс з 518964 грн у 2023 році до 1078046 грн у 2025 році, що свідчить про підвищення продуктивності праці. Чистий прибуток на одного працівника також зріс з 3314 грн до 149969 грн, що відображає покращення економічної ефективності. Продуктивність праці збільшилася з 519 тис. грн до 1078 тис. грн на працівника. Активи на одного працівника у 2025 році становили 1517169 грн, що є найвищим показником за досліджуваний період. Водночас частка витрат на персонал зросла з 12,5 % до 14,2 %, що свідчить про посилення мотиваційної складової. Кореляційний аналіз показав негативний зв'язок між чисельністю працівників і доходом на одного працівника ($r = -0,33$), а регресійна модель ($R^2 = 0,11$) підтвердила незначний вплив чисельності персоналу. Отже, підвищення ефективності досягається не за рахунок збільшення персоналу, а через удосконалення організації праці та управління ресурсами.

7. Аналіз системи управління та організації використання виробничих ресурсів у ТОВ «Агросфера» показав, що підприємство функціонує на основі лінійно-функціональної структури управління, яка є оптимальною для невеликих за масштабами господарств. Виробничий потенціал підприємства формується за рахунок 570 га ріллі, 13 працівників та наявної матеріально-технічної бази, яка включає 4 трактори, 2 зернозбиральні комбайни, 2 сівалки, 3 одиниці ґрунтообробної техніки та 2 вантажні автомобілі. Така забезпеченість технікою дозволяє виконувати основні польові роботи у встановлені агротехнічні строки та підтримувати належний рівень механізації виробництва. Управлінська система передбачає чіткий розподіл функцій між директором, головним агрономом, головним бухгалтером і бригадиром, що забезпечує координацію виробничих і фінансових процесів. Водночас поєднання управлінських функцій в умовах невеликого колективу сприяє оперативності прийняття рішень і зниженню адміністративних витрат. Особливе значення має ефективне управління земельними, трудовими та матеріально-технічними ресурсами, що безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства. Разом із тим існує потреба у подальшому вдосконаленні

системи менеджменту, зокрема шляхом впровадження сучасних технологій управління, цифровізації обліку та планування, а також підвищення рівня кваліфікації персоналу. Загалом діюча система управління забезпечує стабільне функціонування підприємства, однак її розвиток є необхідною умовою підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу у перспективі.

8. Проведені розрахунки та економіко-математичне моделювання свідчать, що оптимізація структури посівних площ ТОВ «Агросфера» на базі площі ріллі 558 га дозволяє суттєво підвищити ефективність використання земельних ресурсів. У порівнянні з 2025 роком запропоновано збільшити площі під озимою пшеницею з 150 до 160 га та кукурудзою з 130 до 140 га, що забезпечує зростання їх частки до 28,7 % і 25,1 % відповідно. Одночасно площа під ярим ячменем скорочується з 70 до 60 га, що є економічно обґрунтованим з огляду на його нижчу прибутковість (6200 грн/га). Важливим є також збільшення площі під ріпаком з 50 до 55 га, що має високий рівень прибутку – 10800 грн/га. У результаті оптимізації загальний прогнозований валовий прибуток у 2027 році становитиме 5263 тис. грн, що свідчить про зростання економічної віддачі від використання землі. Основну частину прибутку формуватимуть озима пшениця (1360 тис. грн) та кукурудза (1344 тис. грн), що підтверджує доцільність їх розширення. Таким чином, запропонована структура посівів забезпечує раціональний перерозподіл ресурсів і підвищення прибутковості підприємства.

9. Важливим напрямом удосконалення управління земельними ресурсами є впровадження науково обґрунтованої п'ятипільної сівозміни на період 2027-2031 років, що забезпечує ефективне чергування культур на 5 полях. Запропонована система передбачає послідовне вирощування озимої пшениці, соняшнику, ячменю, ріпаку та кукурудзи, що відповідає агротехнічним вимогам. Такий підхід дозволяє підвищити урожайність культур у середньому на 5–8 % та зменшити ризик виснаження ґрунтів. Раціональне чергування культур також сприяє зниженню поширення шкідників і хвороб, що особливо важливо в умовах інтенсивного землеробства. Крім того, впровадження сівозміни забезпечує більш ефективне використання добрив і техніки, що знижує виробничі витрати. Врахування біологічних особливостей культур дозволяє підтримувати родючість ґрунтів на

стабільному рівні. У результаті це створює передумови для довгострокового підвищення продуктивності земельних ресурсів підприємства. Отже, впровадження сівозміни є важливим фактором екологічної та економічної стійкості господарства.

10. Запровадження системи контролінгу виробничих ресурсів у ТОВ «Агросфера» забезпечує комплексний підхід до управління та підвищення ефективності господарської діяльності. Сформована система включає понад 10 ключових показників, що охоплюють земельні, матеріальні, трудові, технічні та фінансові ресурси. Впровадження організаційно-економічного механізму контролінгу передбачає участь щонайменше 5 відповідальних осіб (директор, економіст, агроном, бухгалтер, контролер), що забезпечує чіткий розподіл функцій. Використання системи внутрішньої звітності з різною періодичністю (щотижня, щомісяця, щокварталу) дозволяє оперативно контролювати використання ресурсів і виявляти відхилення. Запровадження 4 основних дашбордів (виробництва, витрат, ресурсів і фінансів) забезпечує візуалізацію даних та підвищує швидкість прийняття управлінських рішень. Очікується, що використання контролінгу дозволить знизити витрати на 5-10 % та підвищити рентабельність виробництва. Крім того, система сприятиме підвищенню прозорості управління та узгодженості дій між підрозділами. У підсумку впровадження контролінгу формує основу для стійкого розвитку підприємства в умовах нестійкої економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про господарські товариства»
2. Bouchrika, I. (2024). What Is Resource Management? Definition, Types & Techniques for 2026.
3. Головчук Ю. О., Романенко С. В. Системний підхід до управління ресурсами в медичних закладах інтеграція людських, матеріальних і технічних ресурсів. Матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. «Відновлення та модернізація економіки України: виклики, пріоритети, практики». Харків, 3 квітня 2025 р. Харків: ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж ДТЕУ, 2025. 127-129.
4. Кучіна С. Е., Кітченко О. М., Чернобровкіна С. В. Управління ресурсами підприємства : навч. посіб. Харків: НТУ «ХПІ», 2021. 227 с.
5. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент : навч. посіб. Дн.: НГУ, 2012. 381 с.
6. Потюк Ю.Б., Налутка П.В., Магнушевська Т.М. Економічна ефективність використання штучного інтелекту в управлінні ресурсами підприємств України. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2025. № 18. С. 25-32.
7. Вакуленко В.Л., Лю Ю., Лю, С. Автоматизація процесів управління витратами у сільському господарстві: синергія інформаційного забезпечення і виробничих потреб. Цифрова економіка та економічна безпека, 2024. № 6 (15)), С. 114-118.
8. Бородіна О. А., Ходова Я. О. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник. Маріуполь: ПДТУ, 2015. 84 с.
9. Бородіна О. А., Ходова Я. О. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник. Маріуполь: ПДТУ, 2015. 84 с.
10. Грабчук І. Ф., Бугайчук В. В. Підвищення економічної ефективності використання земельних ресурсів сільськогосподарськими підприємствами. Економіка та суспільство. Вип. № 56, 2023.

- 11.Березіна Л. М., Баган Н. В. Ефективність використання ресурсів аграрних підприємств та їх технологічний менеджмент. Вісник Хмельницького національного університету. 2023, № 2. С. 125-128.
- 12.Дячков Д. В., Баган Н. В., Васильєв В. Ю. Управління ресурсозбереженням підприємства на засадах соціальної відповідальності. Економіка та суспільство. 2023. Вип. № 56.
- 13.Вишняков О.С., Наумов А.І. Менеджмент. М.: Союз. 2010. 526 с.
- 14.Гуторова О.О. Менеджмент організації: навч. посібник. О.О. Гуторова. Х.: Харк. нац. аграр. ун-т. Х.: ХНАУ, 2017. 267 с.
- 15.Діденко В.М. Менеджмент: підручник. К.: Кондор, 2015. 584 с.
- 16.Коваленко О., Федоренко В., Мошек Г. Менеджмент організації. Теорія та практика. Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 808 с.
- 17.Gong, Q., Fan, D., & Bartram, T. (2025). Integrating artificial intelligence and human resource management: a review and future research agenda. The International Journal of Human Resource Management, 36(1), 103-141.
- 18.Кеннеді Д. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів. Харків: Ранок : Фабула, 2019. 304 с.
- 19.Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. Менеджмент: навч. посіб. Х.: «Мадрид», 2019. 231 с.
- 20.The official site of OpenAI (2025), “ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue” (дата звернення: 12.04.2026).
- 21.Планування та управління фінансовими ресурсами територіальної громади/О.Кириленко, Б.Малиняк, В.Письменний, В.Русін/ Асоціація міст України. К., ТОВ «Підприємство «ВіЕіЕй», 2015. 396 с.
- 22.Іванюта Л.В., Лугівська О.П. Управління ресурсами і витратами. К.: Центр навчальної літератури, 2009. 320 с.
- 23.Мірошніченко О.Ю., Ревуцька Н.В., Гончарова О.М. Управління ресурсами підприємства: Навчальний посібник. К.: ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2014. 217 с.

- 24.Новицький В.Є. Економічні ресурси цивілізаційного розвитку: Навч. посіб. К.: НАУ, 2004. 268 с.
- 25.Chen, F. F., Wang, Q. S., Umar, M., & Zheng, L. (2023). Towards sustainable resource management: The role of governance, natural resource rent and energy productivity. *Resources Policy*, 85, 104026.
- 26.Васильєва Н. К. Методи й моделі оптимізації в економіці: навч. посібник. Дніпропетровськ: РВВ ДДАУ, 2008. 142 с.
- 27.Величко О. П. Логістика в системі менеджменту підприємств аграрного сектору економіки: монографія. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2015. 525 с.
- 28.Вініченко І. І., Дідур К. М., Дідур О. В. Значення ресурсного потенціалу аграрного підприємства в забезпеченні продовольчої безпеки країни. *Агро-світ*. 2023. № 16. С. 20–27.
- 29.Баган Н. В. Напрями підвищення ефективності використання ресурсів аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. Тернопіль, 2021. С. 190-196.
- 30.Баган Н. В. Теоретичні основи ефективності використання ресурсів аграрних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: «Економічні науки». Хмельницьк. 2021, № 3. С. 282-287.
- 31.Діденко В. М. Менеджмент: підручник. К.: Кондор, 2015. 584 с.
- 32.Дикань Н. В. Менеджмент: навч. посібник. К.: Знання, 2008. 389 с.
- 33.Веретенникова Г. Б., Томах В. В., Геращенко І. М. Планування та організація діяльності підприємства : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 210 с.
34. Гавриш О. М., Білуха О. В. Роль управління запасами та їх вплив на підвищення ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. № 4. С. 34-42.
- 35.Балановська Т. І., Троян А. В., Гавриш О. М., Восколупов В. В. Управління бізнесом : навчальний посібник. 2-ге видання. Київ : ЦП «Компринт», 2024. 303 с.
- 36.. Управління ресурсами підприємства: монографія / за заг. ред. к.е.н., проф. Г. О. Швиданенко. К. : КНЕУ, 2014. 418 с.

37. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. / І. Л. Петрова. К. : КНЕУ, 2013. 466 с.
38. Песцов В. ERP-системи в управлінні ресурсами малих і середніх аграрних підприємств: сутність, функції та переваги. Економіка та суспільство. 2024. № 68. С. 24-29.
39. Yaseen, Z. M., Odey, G., & Aljundi, I. H. (2026). A Roadmap of Sustainable Water Resources Management in Saudi Arabia: Leveraging a Circular Economy Model. *Journal of Water Resources Planning and Management*, 152(4), 03126002.
40. Sahan, U. M. H., Jaaffar, A. H. H., & Osabohien, R. (2025). Green human resource management, energy saving behavior and environmental performance: A systematic literature review. *International Journal of Energy Sector Management*, 19(1), 220-237.

ДОДАТКИ

Додаток А

Особливості управління виробничими ресурсами в умовах нестійкої економіки та воєнних ризиків

Сфера ресурсів	Основні проблеми	Особливості управління	Очікуваний результат
Земельні ресурси	Порушення обробітку, ризики втрати	Раціональне використання, збереження родючості	Стабільність виробництва
Трудові ресурси	Дефіцит кадрів, міграція	Мотивація, гнучкі форми зайнятості	Підвищення продуктивності
Матеріально-технічні ресурси	Дефіцит ресурсів, зростання цін	Оптимізація, ресурсозбереження	Зниження витрат
Фінансові ресурси	Обмежений доступ до фінансування	Контроль витрат, диверсифікація джерел	Фінансова стійкість
Управління в цілому	Високий рівень ризиків	Адаптивне та антикризове управління	Підвищення стійкості підприємства

Додаток Б

Кореляційний аналіз взаємозв'язку між кількістю працівників та основними показниками ефективності, 2022-2025 рр.

Показник	Кореляційний коефіцієнт r	Оцінка зв'язку
Дохід на одного працівника	-0,33	Слабкий негативний
Чистий прибуток на одного працівника	-0,47	Помірний негативний
Активи на одного працівника	-0,32	Слабкий негативний
Продуктивність праці (дохід)	-0,33	Слабкий негативний
Частка витрат на персонал у доході	0,74	Сильний позитивний