

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
ВИРОБНИЧИМИ РЕСУРСАМИ АГРОПРОМИСЛОВОГО
ПІДПРИЄМСТВА**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувач

Анастасія ЧЕРНОБРИВЕЦЬ

**Науковий керівник,
доктор філософії, доцент**

Ольга РОДІНА

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 менеджменту і
права, д.е.н., професор
_____ Олександр ВЕЛИЧКО
«_____» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ЧЕРНОБРИВЕЦЬ АНАСТАСІЇ ОЛЕКСАНДРІВНИ

- Тема роботи:** «Удосконалення системи управління виробничими ресурсами агропромислового підприємства»
керівник роботи: Родіна Ольга Вікторівна, доцент
затверджені наказом закладу вищої освіти від «_____» _____ 2026 р. № _____.
- Строк подання здобувачем роботи:** 05 червня 2026 року.
- Вихідні дані до роботи:** звітність та інші внутрішні документи досліджуваного підприємства, інформаційних джерел з питань управління виробничими ресурсами підприємств.
- Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити):** 1) узагальнити теоретичні аспекти управління виробничими ресурсами підприємства; 2) проаналізувати діяльність ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ»; 3) оцінити ефективність системи управління виробничими ресурсами досліджуваного підприємства; 4) запропонувати шляхи удосконалення управління виробничими ресурсами досліджуваного підприємства.
- Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):** Динаміка показників діяльності ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ» у 2023-2025 роках; Прогноз рівня чистого прибутку ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ» на 2026 рік; Структура витрат у діяльності ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ» за 2024-2025 роки; Напрями підвищення ефективності використання виробничих ресурсів ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ»; Етапи реалізації напрямів підвищення ефективності використання виробничих ресурсів ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ»; Річна економія за кожним із альтернативних варіантів запропонованих щодо модернізації лінії очищення зерна ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ».

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми роботи, об'єкта дослідження	вересень 2025 року	
2	Складання і затвердження плану та завдання на кваліфікаційну роботу	вересень-жовтень 2025 року	
3	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних основ управління виробничими ресурсами підприємства. Виконання першого теоретичного розділу.	жовтень - грудень 2025 року	
4	Дослідження організаційно-економічної характеристики досліджуваного підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	січень року – березень 2026 року	
5	Розробка напрямів удосконалення управління використанням виробничих ресурсів на досліджуваному підприємстві. Виконання третього рекомендаційного розділу роботи.	березень – травень 2026 року	
6	Розробка висновків та пропозицій	травень 2026 року	
7	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	травень 2026 року	
8	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	червень 2026 року	
9	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	червень 2026 року	
10	Представлення роботи на засідання кафедри	червень 2026 року	
11	Захист кваліфікаційної роботи	червень 2026 року	

Здобувачка

Анастасія ЧЕРНОБРИВЕЦЬ

Керівник роботи

Ольга РОДІНА

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Економічна сутність та класифікація виробничих ресурсів підприємства	7
1.2. Роль і значення системи управління виробничими ресурсами в забезпеченні ефективної діяльності підприємства	11
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності використання виробничих ресурсів	15
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ РЕСУРСАМИ НА ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ».....	19
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ».....	19
2.2. Оцінка ефективності системи управління виробничими ресурсами ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ».....	26
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ РЕСУРСАМИ ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ»	41
3.1. Обґрунтування напрямів підвищення ефективності використання виробничих ресурсів ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ».....	41
3.2. Заходи щодо удосконалення системи управління виробничими ресурсами у діяльності ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ».....	48
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний розвиток агропромислового комплексу України відбувається в умовах посилення конкуренції, глобалізації ринків, нестабільності економічного середовища та необхідності забезпечення продовольчої безпеки держави.

Виробничі ресурси агропромислового підприємства охоплюють сукупність земельних, матеріально-технічних, трудових, фінансових, енергетичних та інформаційних ресурсів, що забезпечують здійснення виробничо-господарської діяльності. Ефективність їх використання безпосередньо впливає на продуктивність виробництва, собівартість продукції, рівень прибутковості та інвестиційну привабливість підприємства. Водночас функціонування агропромислових підприємств у сучасних умовах супроводжується низкою викликів, серед яких зростання вартості ресурсів, порушення логістичних зв'язків, дефіцит кваліфікованих кадрів, необхідність впровадження інноваційних технологій та цифрових інструментів управління.

Особливої актуальності проблема управління виробничими ресурсами набула в умовах воєнного стану, коли значна частина агропромислових підприємств зіткнулася зі скороченням виробничого потенціалу, руйнуванням інфраструктури, обмеженням доступу до фінансових ресурсів та підвищенням ризиків господарської діяльності.

Теоретичні та прикладні аспекти управління виробничими ресурсами підприємств досліджувалися у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема: Баган Н., Гнатюк Р., Дяченко Ю., Ковальчук О., Левченко Н., Назарук О., Савченко Л., Ткачук О., Черненко А., Шпикуляк О. Разом із тим динамічність сучасного економічного середовища та необхідність підвищення ефективності функціонування агропромислових підприємств потребують подальшого вдосконалення науково-методичних підходів до управління виробничими ресурсами.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління виробничими ресурсами підприємства.

Для досягнення поставленої мети важливим є виконання наступних завдань:

- дослідити сутність та економічний зміст виробничих ресурсів підприємства;
- проаналізувати сучасні підходи до управління виробничими ресурсами;
- провести оцінку ефективності використання виробничих ресурсів на досліджуваному підприємстві;
- розробити напрями удосконалення системи управління виробничими ресурсами підприємства.

Об'єкт дослідження є процес управління виробничими ресурсами агропромислового підприємства.

Предмет дослідження теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення системи управління виробничими ресурсами агропромислового підприємства.

При написанні кваліфікаційної роботи були використані наступні методи: аналізу та синтезу – для узагальнення теоретичних підходів; економіко-статистичного аналізу – для оцінювання діяльності підприємства; порівняння – для визначення динаміки показників; системного підходу – для комплексного дослідження процесів управління; графічного методу – для наочного відображення результатів дослідження.

Практичне значення роботи полягає у розробці напрямів щодо удосконалення управління виробничими ресурсами у діяльності ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ».

Результати досліджень представлені у кваліфікаційній роботі опубліковано на II Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Проблеми та перспективи фінансового забезпечення відновлення економіки України».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність та класифікація виробничих ресурсів підприємства

Ефективне функціонування підприємства в умовах ринкової економіки зумовлюється рівнем забезпеченості виробничими ресурсами, особливостями їх структури та ступенем раціональності використання. Саме виробничі ресурси формують матеріально-технічну основу господарської діяльності, забезпечують безперервність виробничого процесу та визначають потенційні можливості суб'єкта господарювання щодо досягнення як стратегічних, так і поточних цілей розвитку. Раціональне поєднання та ефективне використання ресурсів сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства, зниженню витрат виробництва, зростанню конкурентоспроможності та забезпеченню його сталого розвитку в умовах динамічного ринкового середовища [26].

У загальноекономічному розумінні виробничі ресурси – це сукупність факторів виробництва, які використовуються підприємством у процесі створення продукції, виконання робіт або надання послуг. Вони забезпечують безперервність виробничого процесу, формують собівартість продукції та безпосередньо впливають на фінансові результати діяльності суб'єкта господарювання [10].

У науковій літературі виробничі ресурси розглядаються як економічна категорія, що відображає потенційні можливості підприємства щодо здійснення виробничої діяльності за наявного рівня технологій, організації праці та управління. Водночас вони є динамічною системою, що постійно змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів.

У сучасній економічній науці поняття виробничих ресурсів розглядається з позицій системного, ресурсного та процесного підходів, що зумовлено ускладненням господарських процесів і необхідністю підвищення ефективності управління підприємствами.

Так, Кузьмін О. та Стадник Н. трактують виробничі ресурси як сукупність взаємопов'язаних елементів виробничого потенціалу, що забезпечують досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Автори наголошують, що ефективність їх використання залежить від рівня організації управління та адаптації до змін зовнішнього середовища [25].

Самсонов О. розглядає виробничі ресурси в контексті ресурсного потенціалу підприємства, підкреслюючи, що вони є базою формування конкурентних переваг. Учений зазначає, що оптимізація структури ресурсів і підвищення ефективності їх використання є ключовими чинниками фінансової стабільності підприємства [35].

На думку Тарасюк Г., виробничі ресурси слід розглядати як динамічну систему, здатну до трансформації під впливом інновацій, цифровізації та змін ринкового середовища. Авторка підкреслює роль технологічних і інформаційних ресурсів у сучасному виробництві [39].

Бондаренко О. зазначає, що виробничі ресурси є не лише фактором виробництва, а й об'єктом управління, який потребує постійного аналізу, планування та контролю. Особливу увагу дослідник приділяє взаємозв'язку між ефективністю використання ресурсів і фінансовими результатами діяльності підприємства [7].

За твердженням Андрійчука В., ефективність використання виробничих ресурсів безпосередньо залежить від рівня організації виробництва, технічного забезпечення та кваліфікації персоналу. Учений вважає, що сучасне підприємство повинно орієнтуватися не лише на кількісні, а й на якісні характеристики ресурсів [1].

Ляхович О. акцентує увагу на необхідності комплексного підходу до управління виробничими ресурсами, що передбачає узгоджене використання

матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних складових з метою забезпечення сталого розвитку підприємства [29].

Раціональне поєднання та ефективне використання всіх видів ресурсів створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства, зниження витрат і зростання фінансових результатів. Ефективна діяльність підприємства ґрунтується на раціональному використанні виробничих ресурсів, які формують матеріальну, технічну та кадрову основу виробничого процесу. Саме від їх обсягу, структури та якості залежить рівень конкурентоспроможності, продуктивності праці та фінансових результатів господарювання (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні складові змісту категорії виробничих ресурсів підприємства [27, 44]

Елемент виробничих ресурсів	Зміст елемента	Функціональне призначення
Матеріальні ресурси	Сировина, матеріали, паливо, енергія, комплектуючі	Забезпечують безпосередній процес виробництва продукції
Основні засоби	Будівлі, споруди, машини, обладнання, транспортні засоби	Формують матеріально-технічну базу підприємства
Трудові ресурси	Персонал підприємства, його кваліфікація, досвід	Виконання виробничих і управлінських функцій
Фінансові ресурси	Власні та залучені кошти	Фінансування поточної діяльності та інвестицій
Інформаційні ресурси	Дані, програмне забезпечення, технології	Забезпечення управління та прийняття рішень
Організаційні ресурси	Структура управління, система планування та контролю	Координація використання інших ресурсів
Інноваційні ресурси	Нові технології, ноу-хау, інтелектуальна власність	Підвищення конкурентоспроможності та ефективності

Отже, у загальному розумінні виробничі ресурси підприємства – це сукупність матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних факторів, що залучаються до процесу створення продукції або надання послуг. Вони характеризують потенційні можливості підприємства та визначають межі його виробничої діяльності.

Для більш глибокого розуміння економічної сутності виробничих ресурсів доцільно розглянути їх класифікацію за основними ознаками (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація виробничих ресурсів за основними ознаками [43, 48]

Ознака класифікації	Види ресурсів	Характеристика
За економічною природою	Матеріальні, трудові, фінансові, інформаційні	Відображають зміст і форму участі у виробництві
За участю у виробництві	Основні та оборотні	Визначають тривалість використання
За джерелами формування	Власні, залучені, позикові	Характеризують фінансову основу діяльності
За способом перенесення вартості	Повного та часткового перенесення	Впливають на формування собівартості
За ступенем використання	Активні та пасивні	Визначають рівень ефективності ресурсного потенціалу

Економічний результат діяльності підприємства перебуває у тісному взаємозв'язку з рівнем його ресурсного забезпечення, оскільки саме ресурси формують основу виробничого потенціалу та визначають можливості реалізації господарських процесів. Наявність достатнього обсягу матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів створює передумови для безперервного функціонування підприємства, своєчасного виконання виробничих завдань і досягнення запланованих показників ефективності [30].

Важливим є не лише обсяг ресурсів, а й їх структура та ефективність використання, адже саме ці чинники визначають фінансові результати діяльності підприємства. Оптимальне поєднання ресурсів, їх збалансований розподіл між напрямками діяльності, а також застосування сучасних управлінських підходів сприяють скороченню витрат, підвищенню продуктивності праці та зростанню прибутковості. Водночас нераціональне використання ресурсного потенціалу, його незбалансованість або надмірні витрати призводять до зниження рентабельності, погіршення фінансового стану [32].

У сучасному ринковому середовищі, яке відзначається посиленою конкуренцією та нестабільністю зовнішніх умов, особливої ваги набуває ефективне управління ресурсами. Рациональне використання виробничого потенціалу сприяє забезпеченню стабільності функціонування підприємства, підвищує його здатність адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та формує підґрунтя для сталого розвитку в довгостроковій перспективі. Отже, ресурсне забезпечення виступає визначальним фактором досягнення економічних результатів діяльності підприємства [2].

1.2. Роль і значення системи управління виробничими ресурсами в забезпеченні ефективної діяльності підприємства

За умов загострення конкурентної боротьби, нестійкості зовнішнього середовища та підвищення вартості ресурсів особливо актуальним стає створення ефективної системи управління їх використанням. Управління виробничими ресурсами виступає невід'ємною складовою загальної системи менеджменту підприємства та орієнтоване на забезпечення їх раціонального залучення, ефективного використання й своєчасного відновлення [11].

У процесі виробництва поєднуються матеріальні, трудові, фінансові та інформаційні ресурси, ефективність взаємодії яких безпосередньо впливає на обсяги випуску продукції, рівень витрат, якість результатів діяльності та фінансову стійкість підприємства.

Ефективне управління виробничою діяльністю передбачає оптимізацію використання ресурсного потенціалу, яка забезпечує зниження собівартості продукції, підвищення продуктивності праці та зростання прибутковості. Рациональне управління виробничими процесами дозволяє мінімізувати втрати, підвищити рівень завантаження обладнання та забезпечити безперервність виробничого циклу [14].

Тоді як, система управління виробничими ресурсами охоплює сукупність взаємопов'язаних елементів, серед яких ключовими є: планування

потреби в ресурсах; організація їх використання; контроль за рівнем витрат і результативністю; аналіз ефективності використання; прийняття управлінських рішень щодо оптимізації ресурсного забезпечення.

Основною метою управління виробничими ресурсами є досягнення максимально можливого результату за мінімальних витрат, що відповідає принципам ефективності та економічної доцільності. При цьому важливу роль відіграє узгодженість між окремими видами ресурсів, оскільки дефіцит або надлишок хоча б одного з них може призвести до порушення виробничого процесу [32].

Основні елементи системи управління виробничими ресурсами представлено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Основні елементи системи управління виробничими ресурсами
[3, 19, 49]

Елемент системи	Зміст	Функціональне призначення
Планування	Визначення потреби в ресурсах	Забезпечення безперебійної діяльності
Організація	Формування структури використання ресурсів	Раціональний розподіл ресурсів
Мотивація	Стимулювання ефективного використання	Підвищення продуктивності праці
Контроль	Облік і перевірка використання	Запобігання перевитратам
Аналіз	Оцінка результативності	Виявлення резервів підвищення ефективності

На думку Шевчука О.А. «ефективна система управління ресурсами забезпечує: підвищення продуктивності праці; зниження матеріало- та енергоємності продукції; оптимізацію структури витрат; зростання рентабельності діяльності; зміцнення фінансової стійкості підприємства» [47].

Водночас у сучасному середовищі зростає роль інноваційних підходів до управління ресурсами, зокрема застосування цифрових рішень, автоматизованих систем обліку, планування та контролю і сприяє підвищенню

прозорості управлінських процесів і прискорює прийняття управлінських рішень [21].

У сучасному економічному середовищі результативність функціонування підприємства значною мірою залежить від рівня організації управління виробничими ресурсами. Обмеженість ресурсної бази, підвищення їх вартості та загострення конкурентної боротьби зумовлюють потребу в їх ефективному використанні на основі науково обґрунтованих управлінських рішень [18].

Система управління виробничими ресурсами - це комплекс взаємопов'язаних методів, інструментів і організаційних дій, спрямованих на планування, формування, ефективне використання та контроль ресурсного потенціалу підприємства задля досягнення найкращих результатів його діяльності [31].

Місце системи управління виробничими ресурсами в загальній системі управління підприємством представлено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Місце системи управління виробничими ресурсами в загальній системі управління підприємством [16]

Управління ресурсним потенціалом підприємства здійснюється через сукупність управлінських функцій, які забезпечують цілеспрямований вплив

на процеси використання та розвитку ресурсів. Реалізація цих функцій сприяє координації діяльності всіх структурних підрозділів, визначенню пріоритетів розвитку та окресленню шляхів досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства [40]. Управлінські функції відображають зміст і логіку управлінської діяльності, охоплюючи всі рівні управління - від оперативного до стратегічного (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Етапи процесу управління виробничою діяльністю підприємства [4, 8, 15]

Зміст етапу	Основні завдання	Очікуваний результат
Визначення цілей, обсягів виробництва, потреби в ресурсах	Формування виробничої програми, планування витрат	Обґрунтований план виробничої діяльності
Розподіл ресурсів, формування структури управління	Забезпечення взаємодії підрозділів, організація процесів	Узгоджене функціонування виробництва
Стимулювання персоналу до досягнення цілей	Підвищення продуктивності праці та відповідальності	Зацікавленість працівників у результатах
Узгодження дій підрозділів і виконавців	Забезпечення ритмічності виробничого процесу	Зменшення простоїв і втрат
Перевірка виконання планових показників	Виявлення відхилень і причин їх виникнення	Своєчасне коригування діяльності
Оцінка результатів та прийняття управлінських рішень	Визначення резервів підвищення ефективності	Оптимізація виробничої діяльності

Процес управління виробничою діяльністю має безперервний і циклічний характер, що зумовлює тісний взаємозв'язок між його окремими етапами. Кожна стадія управління впливає з попередньої та водночас формує передумови для реалізації наступної, утворюючи єдину узгоджену систему. Саме така послідовність дій забезпечує цілісність управлінського процесу та сприяє досягненню запланованих результатів [46].

Ефективність управління значною мірою визначається рівнем координації між елементами системи, зокрема плануванням, організацією, мотивацією, контролем і аналізом. Узгодженість цих функцій дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, оптимізувати використання ресурсів і мінімізувати можливі ризики.

Раціонально побудований управлінський процес сприяє стабільності виробничої діяльності, підвищенню продуктивності праці та забезпеченню належного рівня якості продукції.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності використання виробничих ресурсів

Аналіз результативності використання виробничих ресурсів є важливою передумовою прийняття виважених управлінських рішень і вдосконалення діяльності підприємства. Він дає змогу виявити внутрішні резерви підвищення продуктивності, окреслити напрями скорочення витрат та забезпечити зростання загальної ефективності функціонування підприємства [9].

До основних показників ефективності використання виробничих ресурсів належать: фондівіддача та фондомісткість; матеріалівіддача та матеріаломісткість; продуктивність праці; рентабельність ресурсів; коефіцієнти оборотності оборотних коштів [5].

Оцінка ефективності використання виробничих ресурсів може здійснюватися за методичними підходами представленими на рис. 1.2.

У практиці економічного аналізу застосовують комплексний підхід до оцінювання ефективності використання ресурсів, який передбачає використання системи узагальнюючих і часткових показників. Використання зазначених підходів у сукупності дозволяє отримати об'єктивну оцінку рівня ефективності використання виробничих ресурсів, своєчасно виявити проблемні аспекти та розробити обґрунтовані заходи щодо їх усунення.

Оцінювання результативності використання виробничих ресурсів виступає дієвим інструментом управління підприємством, оскільки дає можливість виявити потенційні резерви підвищення продуктивності, скорочення витрат і покращення ефективності господарської діяльності. З цією метою застосовується сукупність методичних підходів і показників, які

забезпечують комплексну характеристику рівня використання ресурсного потенціалу [17].



Рис. 1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності використання виробничих ресурсів [37, 47]

Оцінка результативності діяльності підприємства базується на сукупності показників, які характеризують ефективність використання різних видів ресурсів і відображають результативність їх залучення у виробничий процес. Застосування такої системи дозволяє комплексно охарактеризувати стан ресурсного забезпечення, виявити сильні й проблемні сторони господарської діяльності, а також визначити напрями підвищення ефективності управління [28, 37].

Сукупність показників охоплює різні аспекти функціонування підприємства, зокрема ефективність використання трудових, матеріальних, фінансових та основних виробничих ресурсів. Кожна група показників виконує окрему аналітичну функцію: одні відображають рівень продуктивності, інші - економічність використання ресурсів або фінансові результати діяльності.

Використання системи показників дає змогу не лише оцінити поточний стан підприємства, а й простежити динаміку змін у часі, здійснити порівняльний аналіз із плановими або нормативними значеннями та виявити внутрішні резерви зростання ефективності.

В табл. 1.5 узагальнено показники оцінки ефективності використання виробничих ресурсів.

Таблиця 1.5

Основні показники оцінки ефективності використання виробничих ресурсів підприємства [6, 13, 20, 42]

Група ресурсів	Показник	Формула	Економічний зміст
Трудові ресурси	Продуктивність праці	$\Pi\Pi = \frac{Q}{\text{Ч}}$	Відображає обсяг продукції, вироблений одним працівником
	Трудомісткість	$T = \frac{\text{Ч}}{Q}$	Характеризує витрати праці на одиницю продукції
Основні засоби	Фондовіддача	$\Phi\text{В} = \frac{Q}{\text{ОЗ}}$	Показує ефективність використання основних засобів
	Фондомісткість	$\Phi\text{М} = \frac{\text{ОЗ}}{Q}$	Відображає потребу в основних засобах на одиницю продукції
Матеріальні ресурси	Матеріаловіддача	$\text{МВ} = \frac{Q}{\text{М}}$	Характеризує віддачу матеріальних витрат
	Матеріаломісткість	$\text{ММ} = \frac{\text{М}}{Q}$	Показує частку матеріальних витрат у продукції
Фінансові ресурси	Рентабельність продукції	$R = \frac{\text{П}}{\text{С}} \times 100\%$	Відображає прибутковість виробництва
	Рентабельність активів	$R_a = \frac{\text{П}}{\text{А}} \times 100\%$	Характеризує ефективність використання активів
Оборотні кошти	Оборотність оборотних коштів	$O = \frac{Q}{\text{ОК}}$	Показує швидкість обігу оборотних ресурсів
	Тривалість обороту	$T_{\text{об}} = \frac{360}{O}$	Визначає період одного обороту коштів

Підприємства аграрного сектору самостійно формують власний виробничий потенціал, що забезпечує їм можливість реагувати на зміни ринкового середовища, адаптуватися до коливань попиту та ефективно використовувати наявні ресурси. Процес формування виробничого потенціалу охоплює сукупність матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних та технологічних складових, узгоджене функціонування яких визначає здатність

підприємства здійснювати виробничу діяльність на належному рівні та досягати запланованих економічних результатів.

Самостійність у формуванні ресурсної бази дозволяє підприємствам аграрного бізнесу обирати оптимальні напрями розвитку, впроваджувати сучасні технології виробництва, модернізувати основні засоби та вдосконалювати організацію виробничих процесів. Ключову роль відіграє ефективне управління виробничими ресурсами, яке забезпечує їх оптимальний розподіл між напрямками діяльності, сприяє скороченню витрат і зростанню продуктивності праці. Збалансоване поєднання факторів виробництва дозволяє нарощувати обсяги випуску, підвищувати якість продукції та зміцнювати конкурентні позиції підприємства на ринку [41].

До того ж рівень сформованості виробничого потенціалу істотно визначає фінансову стабільність підприємства та його привабливість для інвесторів. Наявність сучасної матеріально-технічної бази, професійного персоналу й ефективної системи управління створює умови для отримання стабільних фінансових результатів і безперервного здійснення виробничого процесу. В умовах посилення конкуренції та нестабільності економічного середовища саме спроможність підприємства раціонально формувати й ефективно використовувати свій виробничий потенціал виступає вирішальним фактором його довгострокового розвитку [38, 22].

Таким чином, методичні підходи до оцінки ефективності використання виробничих ресурсів ґрунтуються на поєднанні аналітичних, порівняльних і результативних методів. Їх комплексне застосування дає змогу об'єктивно оцінити стан ресурсного забезпечення підприємства, виявити внутрішні резерви підвищення ефективності та сформулювати обґрунтовані управлінські рішення щодо подальшого розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ РЕСУРСАМИ НА ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ» є суб'єктом господарювання агропромислового комплексу, основною діяльністю якого є виробництво та реалізація хлібобулочних виробів. ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ» провадить діяльність відповідно до чинного законодавства України, керуючись положеннями Господарського та Цивільного кодексів України, а також власним статутом [51, 53].

ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ» зареєстроване 28 липня 2022 року та включене до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань. Організаційно-правова форма суб'єкта господарювання є товариство з обмеженою відповідальністю, що передбачає здійснення господарської діяльності на засадах самостійності, відповідальності та комерційного розрахунку [51, 53].

Статутний капітал ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ» становить 5 млн. грн., що свідчить про наявність фінансової бази для забезпечення господарської діяльності та реалізації виробничих і комерційних проєктів [51].

Основним видом економічної діяльності підприємства відповідно до КВЕД є 52.10 – складське господарство, що зумовлює спеціалізацію товариства на зберіганні та обробленні матеріальних ресурсів. Водночас підприємство здійснює широкий спектр додаткових видів діяльності, серед яких: розведення свиней; виробництво продукції борошномельно-круп'яної промисловості; виробництво готових кормів для тварин; посередницька діяльність у торгівлі сільськогосподарською сировиною та живими

тваринами; оптова торгівля зерном, насінням і кормами; неспеціалізована оптова торгівля; транспортне оброблення вантажів; надання в оренду та експлуатацію нерухомого майна; інша допоміжна діяльність у сфері транспорту [53].

Різноманітність видів діяльності свідчить про багатoproфільний характер підприємства та його орієнтацію на комплексне обслуговування аграрно-логістичного сектору. ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ» здійснює діяльність переважно на регіональному ринку, орієнтуючись на задоволення попиту місцевого населення [51]. Підприємство характеризується стабільними виробничими зв'язками з постачальниками сировини та торговельними мережами (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ» [53]

Показник	Характеристика
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Галузь діяльності	Харчова промисловість
Основний вид діяльності	Виробництво хліба та хлібобулочних виробів
Форма власності	Приватна
Ринок збуту	Регіональний
Мета діяльності	Отримання прибутку та задоволення потреб споживачів
Основні споживачі	Населення, торговельні мережі, заклади харчування

Організаційна структура управління ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ» побудована за лінійно-функціональним принципом, що забезпечує чіткий розподіл управлінських повноважень і відповідальності між структурними підрозділами підприємства. Така структура поєднує переваги лінійного підпорядкування та функціональної спеціалізації, що сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень і узгодженості дій персоналу.

Лінійна складова організаційної структури забезпечує єдність керівництва та чітку ієрархію управління, що дозволяє доводити управлінські рішення до виконавців і здійснювати контроль за їх виконанням. Водночас функціональна складова передбачає наявність спеціалізованих підрозділів, які

відповідають за окремі напрями діяльності підприємства, зокрема виробничу, фінансово-економічну, логістичну та адміністративну (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Функціональний розподіл обов'язків між підрозділами

ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ»

Підрозділ	Основні функції	Вплив на результати діяльності
Директор	Загальне управління, стратегічні рішення	Формування стратегії розвитку
Виробничий відділ	Організація виробництва, контроль якості	Забезпечення обсягів і якості продукції
Бухгалтерія	Облік, фінансова звітність	Контроль витрат і фінансових результатів
Відділ збуту	Реалізація продукції, робота з клієнтами	Формування доходів
Економічний відділ	Планування, аналіз показників	Підвищення ефективності діяльності

Вищим органом управління ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ» є загальні збори учасників товариства, які визначають стратегічні напрями розвитку підприємства. Поточне керівництво ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ» здійснює директор, який несе відповідальність за результати господарської діяльності та організацію виробничого процесу [51].

До основних структурних підрозділів підприємства належать: виробничий підрозділ; відділ постачання та збуту; бухгалтерія; економічний відділ; служба охорони праці та якості.

Оцінка основних економічних показників діяльності ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ» дозволяє охарактеризувати фінансово-господарський стан підприємства, рівень ефективності використання ресурсів та результати його функціонування у динаміці. Аналіз показників доходів, витрат і фінансових результатів свідчить про особливості розвитку підприємства впродовж досліджуваного періоду та відображає тенденції його економічної діяльності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Основні економічні показники діяльності ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ
ПРИВІЛЬНЕ» у 2023-2025 роках

Показники	2023	2024	2025	2024/2022, %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	641	20 092	7 081	1104,7
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	611	19 618	6 887	1127,5
Чистий прибуток, тис. грн	30	474	194	646,7
Рентабельність діяльності, %	4,68	2,36	2,74	

Аналіз фінансових показників ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ» за 2023-2025 роки свідчить про істотні зміни у масштабах господарської діяльності підприємства та динаміці його фінансових результатів. Упродовж досліджуваного періоду ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ» відзначається значне зростання чистого доходу від реалізації продукції: у 2025 році його обсяг досяг 7 081 тис. грн, що на 1 104,7 % перевищує рівень 2023 року, що вказує на активізацію виробничо-збутових процесів і розширення обсягів реалізації.

Разом із зростанням доходів відбулося істотне збільшення собівартості реалізованої продукції, яка у 2025 році досягла 6 887 тис. грн, що на 1 127,5 % перевищує рівень 2023 року, що необхідно для підвищення витрат на виробництво, зокрема за рахунок зростання вартості сировини, енергоресурсів та інших складових операційних витрат.

Фінансовий результат до оподаткування та чистий прибуток упродовж аналізованого періоду залишалися позитивними, що характеризує діяльність підприємства як прибуткову. У 2025 році чистий прибуток становив 194 тис. грн, що на 646,7 % більше, ніж у 2023 році. Водночас у порівнянні з 2024 роком спостерігається його зменшення, що може свідчити про зростання витрат або зниження ефективності використання ресурсів у звітному році.

Рівень рентабельності діяльності протягом аналізованого періоду характеризується нестабільною динамікою. Після зниження у 2024 році до

2,36 % у 2025 році спостерігається незначне зростання до 2,74 %, однак цей показник залишається відносно низьким, що потрібно для подальшого вдосконалення системи управління витратами та підвищення ефективності використання виробничих ресурсів.

Динаміка показників діяльності ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ» у 2023-2025 роках представлено на рис. 2.1.

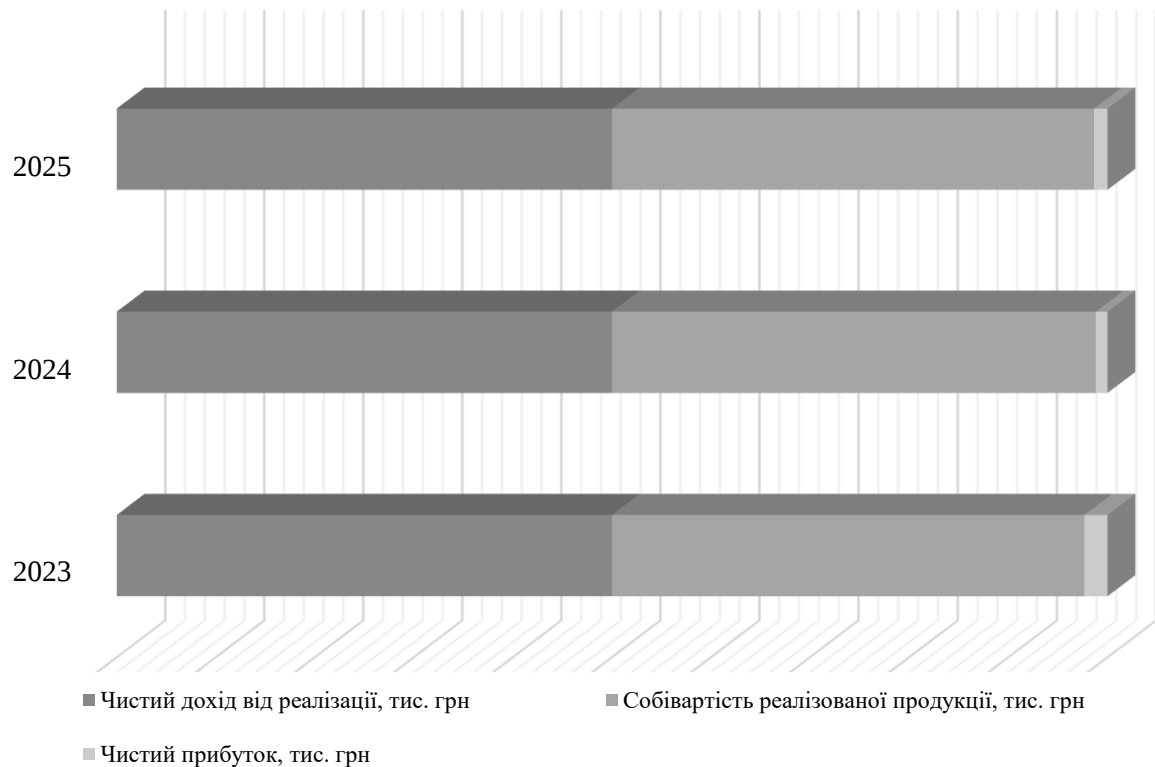


Рис. 2.1. Динаміка показників діяльності ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ» у 2023-2025 роках

Динаміка чистого прибутку ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ» у 2023-2025 роках характеризується істотними коливаннями, що відображають зміну умов формування фінансового результату в аналізованому періоді. У 2023 році рівень прибутковості був обмеженим, що вказує на низьку результативність діяльності або наявність стримувальних факторів фінансового характеру. У 2024 році зафіксовано максимальне значення чистого прибутку, що свідчить про концентрацію позитивних змін у процесах реалізації продукції та використання ресурсів. У 2025 році спостерігається

спад фінансового результату, який, незважаючи на збереження додатного значення, демонструє втрату досягнутих позицій порівняно з попереднім роком (рис. 2.2).

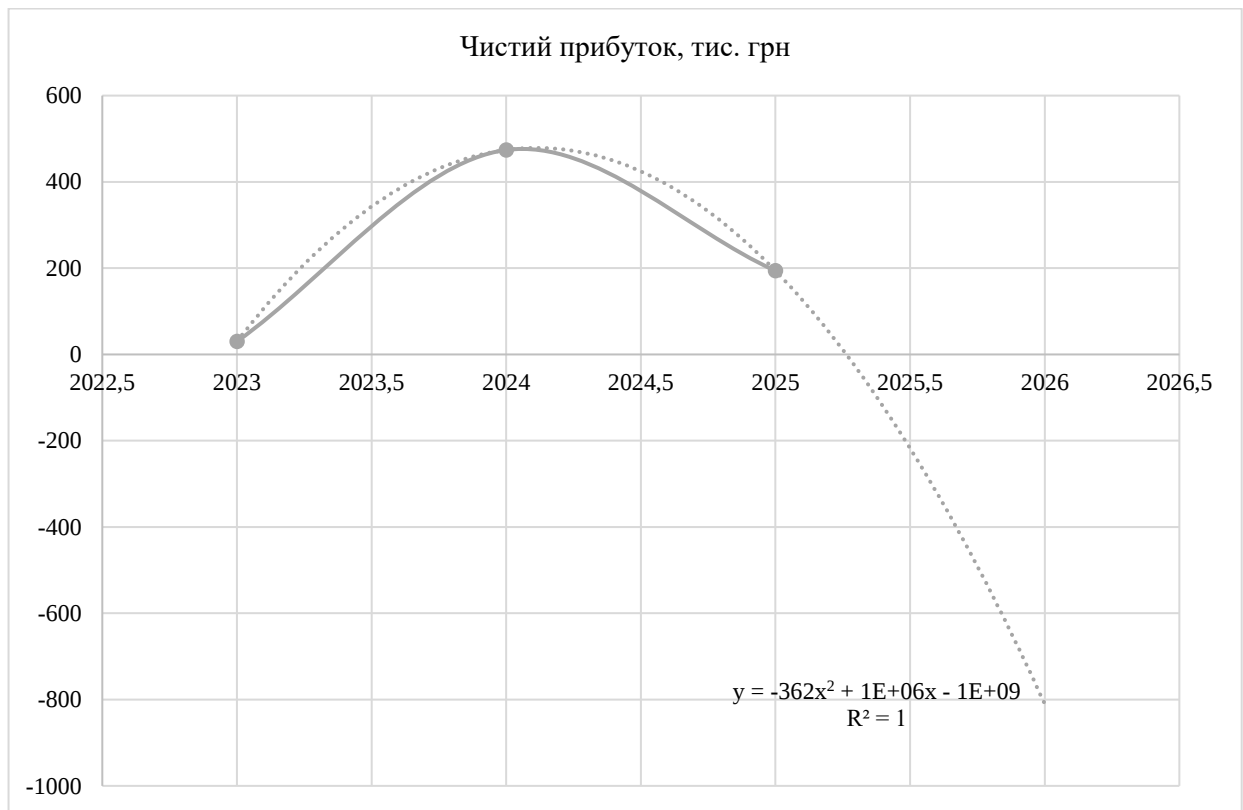


Рис. 2.2. Прогноз рівня чистого прибутку ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ» на 2026 рік

Як бачимо, лінія тендеру представлена на рис. 2.2 відображає нерівномірний характер змін прибутковості з чітко вираженою фазою зростання та подальшим зниженням у діяльності ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ», тому загалом представлена динаміка чистого прибутку підтверджує нестійкий характер фінансових результатів і обґрунтовує потребу у поглибленому аналізі факторів впливу з метою стабілізації та підтримання прибутковості підприємства в подальшому періоді.

Разом з тим, для оцінки фінансового стану ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ» проведемо розрахунок показників фінансової стійкості та платоспроможності (табл. 2.4).

Розрахунок показників фінансової стійкості та платоспроможності

ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ» за 2024-2025 рр.

Показник	2024 р.	2025 р.	Відхилення
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,05	0,02	–0,03
Коефіцієнт фінансової залежності	21,50	59,80	+38,30
Коефіцієнт фінансування	20,50	58,80	+38,30
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	–0,56	–0,12	+0,44
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	–6,30	–6,30	0,00
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,95	0,98	+0,03
Коефіцієнт загальної заборгованості	0,95	0,98	+0,03
Коефіцієнт фінансового левериджу	20,50	58,80	+38,30

Значення коефіцієнта платоспроможності (автономії) для ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ» є критично низькими та мають тенденцію до зменшення, що вказує на недостатню частку власного капіталу у фінансуванні активів і обмежені можливості підприємства самостійно забезпечувати свою діяльність.

Суттєве зростання коефіцієнтів фінансової залежності, фінансування та фінансового левериджу у 2025 році відображає різке посилення боргового навантаження та підвищення фінансових ризиків, що свідчить про істотне переважання позикових коштів у структурі капіталу, що негативно впливає на фінансову стійкість і знижує інвестиційну привабливість підприємства.

Від’ємні значення коефіцієнта забезпеченості власними оборотними коштами, попри певне покращення у 2025 році, свідчать про нестачу власних ресурсів для фінансування поточної діяльності та підтверджують залежність підприємства від короткострокових зобов’язань, що обмежує його можливості підтримувати належний рівень ліквідності. Постійно негативний показник маневреності власного капіталу вказує на значну концентрацію власних коштів у необоротних активах і відсутність достатньої гнучкості у використанні фінансових ресурсів [45].

Підвищення коефіцієнтів концентрації залученого капіталу та загальної заборгованості до рівня, близького до критичного, підтверджує високий

ступінь фінансової напруженості та зростання ризику втрати платоспроможності у разі погіршення зовнішніх умов. У сукупності отримані результати дають підстави охарактеризувати фінансовий стан підприємства у 2025 році як нестійкий та такий, що потребує невідкладних управлінських рішень.

Отже, результати аналізу дозволяють зробити висновок, що підприємство демонструє зростання обсягів діяльності та зберігає прибутковість, однак рівень ефективності використання ресурсів залишається недостатнім. Подальший розвиток ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ» потребує оптимізації структури витрат, підвищення продуктивності та впровадження більш ефективних управлінських рішень з метою забезпечення стабільного фінансового зростання.

2.2. Оцінка ефективності системи управління виробничими ресурсами ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ»

Виробничий потенціал ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ» формується сукупністю матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, які забезпечують безперервність виробничого процесу та можливість нарощування обсягів виробництва.

Матеріально-технічна база підприємства включає виробничі приміщення, технологічне обладнання, транспортні засоби та складські приміщення. Технічне оснащення дозволяє здійснювати повний цикл виробництва хлібобулочної продукції - від підготовки сировини до пакування готових виробів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка складу та ефективності використання основних засобів
ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ» у 2023-2025 роках

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025/2023, %
----------	---------	---------	---------	-----------------

Первісна вартість основних засобів, тис. грн	3 120	3 450	3 487	+367
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн	2 740	3 120	3 487	+747
Частка основних засобів у активах, %	25,5	11,4	9,6	-15,9
Обсяг реалізації, тис. грн	641	20 092	7 081	+6 440
Фондовіддача, грн	0,23	5,82	2,03	+1,80
Фондомісткість, грн	4,35	0,17	0,49	-3,86
Рентабельність основних засобів, %	1,09	15,19	6,42	+5,33

У 2025 році ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ» частково оновило склад основних засобів та матеріально-технічної бази підприємства. Так, залишкова вартість основних засобів у 2025 році зросла на 747 тис. грн порівняно з 2023 роком, що свідчить про розширення виробничого потенціалу.

Водночас частка основних засобів у загальній структурі активів має тенденцію до зниження, що пояснюється суттєвим зростанням оборотних активів, зокрема дебіторської заборгованості та грошових коштів, що свідчить про підвищення мобільності активів, однак одночасно зменшує частку довгострокового виробничого капіталу.

Показник фондовіддачі у 2024 році суттєво зріс, що було зумовлено різким збільшенням обсягів реалізації. У 2025 році він знизився, однак залишився вищим, ніж у 2023 році, що свідчить про загальне покращення ефективності використання основних засобів. Аналогічна динаміка спостерігається й за показником фондомісткості, зменшення якого є позитивною тенденцією.

Далі проведемо оцінку оборотних активів ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ» за останні три роки (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Наявність та ефективність використання оборотних засобів
ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ» у 2023-2026 роках

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022
Оборотні активи, тис. грн	8 011	26 674	32 646	+24 635
у т.ч. запаси	3 420	9 870	11 540	+8 120

дебіторська заборгованість	3 980	15 240	20 797	+16 817
грошові кошти	611	1 564	309	-302
Обсяг реалізації, тис. грн	641	20 092	7 081	+6 440
Оборотність оборотних засобів, разів	0,08	0,75	0,22	+0,14
Тривалість одного обороту, днів	4 500	480	1 636	-2 864
Рентабельність оборотних засобів, %	0,37	1,78	0,59	+0,22

Оборотні засоби ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ» у 2023-2025 роках характеризуються істотним кількісним зростанням за одночасної втрати ефективності їх використання. Ключовими проблемними аспектами є надмірна концентрація коштів у дебіторській заборгованості та уповільнення оборотності. Підвищення результативності діяльності підприємства потребує цілеспрямованого коригування структури оборотних активів, удосконалення механізмів контролю розрахунків і скорочення тривалості обороту капіталу.

Структурний аналіз ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ» показує домінування дебіторської заборгованості, частка якої у 2025 році перевищила 60 % загального обсягу оборотних засобів. Подібна структура активів вказує на підвищення ризику несвоєчасного надходження грошових коштів та потребує посилення управлінського впливу на процеси розрахунків із контрагентами.

Показники оборотності оборотних активів ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ» характеризуються мінливою динамікою. У 2024 році відбулося суттєве прискорення обороту, зумовлене різким зростанням обсягів реалізації продукції. Водночас у 2025 році зафіксовано зниження швидкості обороту та збільшення тривалості одного циклу, що свідчить про зменшення інтенсивності використання залучених у оборот ресурсів.

Рівень рентабельності оборотних засобів ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ» залишається незначним, незважаючи на певне підвищення у 2025 році порівняно з 2023 роком. Певна диспропорція між темпами зростання обсягу оборотних активів і фінансовим результатом діяльності, що вказує на недостатню віддачу від вкладених ресурсів.

Порівняльний аналіз із попереднім періодом виявляє суттєве скорочення частки матеріальних витрат, що може свідчити про зменшення обсягів виробничих операцій або зміну характеру діяльності підприємства. Одночасно спостерігається зростання частки витрат нематеріального характеру, зокрема адміністративних та інших операційних, що вказує на посилення ролі управлінських і сервісних функцій у загальній структурі витрат (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз динаміки та структури операційних витрат ТОВ «ХЛІБНИЙ
КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ» за 2024-2025 рр.

Показник	2024 р., тис. грн	2025 р., тис. грн	Відхилення (+/-)	Частка у 2024, %	Частка у 2025, %
Матеріальні витрати	8 731	411	-8 320	44,7	6,0
Витрати на оплату праці	8 193	3 829	-4 364	42,0	56,0
Відрахування на соціальні заходи	1 733	813	-920	8,9	11,9
Амортизація	194	194	0	1,0	2,8
Інші операційні витрати	663	1 598	+935	3,4	23,3
Разом операційні витрати	19 514	6 845	-12 669	100,0	100,0

У діяльності ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ» суттєво скоротило загальний обсяг витрат у звітному періоді; найбільше скорочення відбулося за матеріальними витратами та оплатою праці; структура витрат зазнала змін у бік зростання частки адміністративно-операційних витрат; амортизаційні відрахування залишаються стабільними, що свідчить про незмінність основних засобів; загальна динаміка витрат може свідчити про зниження виробничої активності або про реструктуризацію діяльності підприємства

У звітному періоді загальний обсяг витрат підприємства істотно скоротився, при цьому найбільш помітне зниження відбулося за статтями матеріальних витрат та оплати праці. Така динаміка підтверджує зміну масштабів операційної діяльності або реалізацію заходів з оптимізації витрат. Незмінність частки амортизаційних відрахувань свідчить про стабільність складу та вартості основних засобів, що не зазнали суттєвих змін у досліджуваному періоді.

Загалом трансформація структури та динаміки витрат ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ» відображає тенденцію до скорочення виробничої складової та одночасне зростання питомої ваги адміністративно-операційних витрат, що може бути наслідком зниження виробничої активності або переходу підприємства до іншої моделі функціонування, що потребує подальшого аналізу з точки зору впливу на фінансові результати та економічну ефективність діяльності.

Структура витрат у діяльності ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ» за 2024-2025 роки представлено на рис. 2.3.

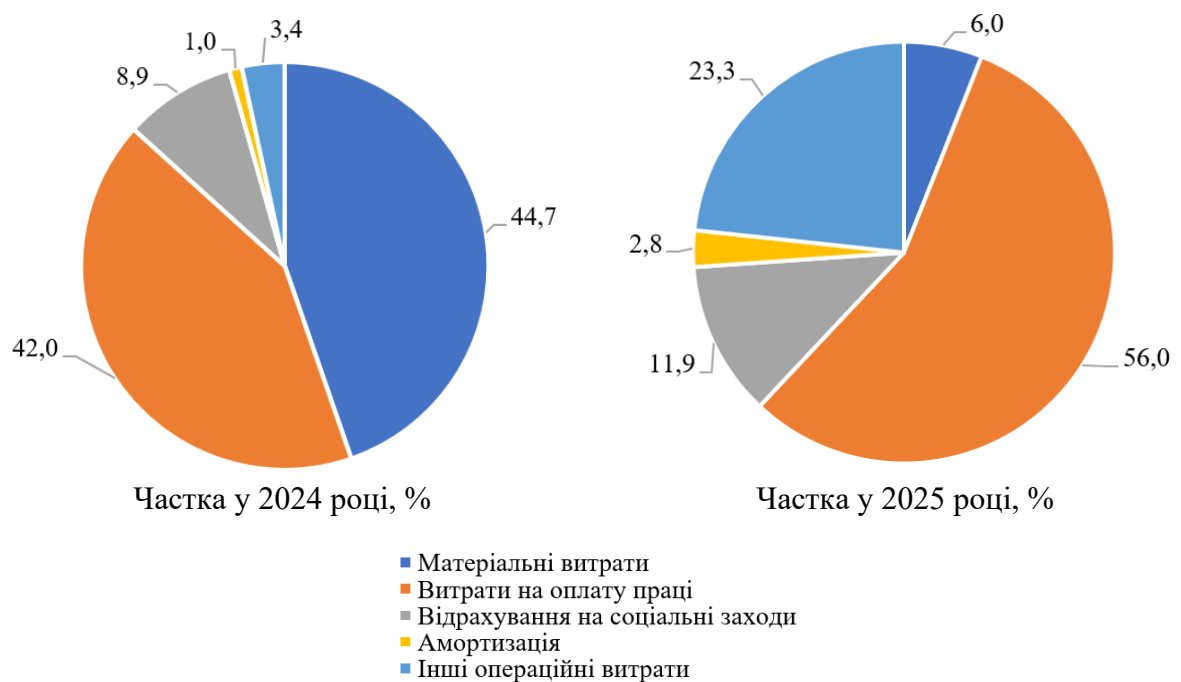


Рис. 2.3. Структура витрат у діяльності ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ» за 2024-2025 роки

У табл. 2.8 відображає основні показники матеріальних витрат ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ» та характеризує ефективність їх використання у діяльності підприємства за аналізований період, що створює підґрунтя для подальших аналітичних висновків і управлінських рішень.

Показники матеріальних витрат та ефективності їх використання

ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ» у 2023-2025 роках

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2024/2025
Обсяг продукції, тис. грн	641	20 092	7 081	+6 440
Матеріальні витрати, тис. грн	2	8 731	411	+409
Операційні витрати, тис. грн	605	19 514	6 845	+6 240
Частка матеріальних витрат, %	0,33	44,7	6,0	+5,7
Матеріаломісткість, грн	0,003	0,43	0,06	+0,057
Матеріаловіддача, грн	320,5	2,30	17,23	-303,3

У 2023 році обсяг матеріальних витрат залишався незначним, що корелює з обмеженим масштабом операцій та формуванням виробничої бази підприємства. Низька частка матеріальних витрат у структурі операційних витрат свідчить про відсутність повномасштабного виробничого навантаження та незначну ресурсну інтенсивність діяльності в цей період.

У 2024 році зафіксовано суттєве зростання матеріальних витрат та їх питомої ваги у складі операційних витрат, відповідна зміна відображає розширення виробничих операцій та підвищення обсягу використання матеріальних ресурсів, що призвело до збільшення матеріаломісткості продукції. Підвищення цього показника свідчить про зростання витрат матеріалів у розрахунку на одиницю реалізованої продукції.

У 2025 році відбулося скорочення матеріальних витрат та зниження їх частки до 6 %, що вказує на трансформацію виробничої структури або зменшення обсягів матеріалоємних процесів. Одночасно зменшення матеріаломісткості після максимального рівня у 2024 році відображає скорочення витрат матеріальних ресурсів у розрахунку на одиницю продукції, що може бути пов'язано зі зміною технологічних параметрів або обсягів діяльності.

Динаміка матеріаловіддачі демонструє значну варіативність, зокрема у 2023 році її значення було завищеним унаслідок мінімального рівня матеріальних витрат; у 2024 році показник істотно знизився через різке збільшення ресурсних витрат; у 2025 році спостерігається часткове відновлення, однак рівень показника залишається нижчим за базовий період.

Сукупність зазначених змін відображає перехід підприємства від етапу формування діяльності до періоду інтенсивного виробничого навантаження з подальшим коригуванням структури матеріальних витрат.

Аналіз швидкості обігу оборотних активів виступає важливим інструментом оцінювання ефективності використання ресурсів підприємства. Інтенсивність їх обертання безпосередньо визначає потребу в додатковому фінансуванні, впливає на рівень ліквідності та формування фінансових результатів. Чим швидше відбувається оборот оборотного капіталу, тим менше коштів вилучається з господарського обігу та тим вищою є ефективність використання ресурсів. Дослідження показників оборотності дає змогу оцінити тривалість операційного циклу, швидкість погашення дебіторської заборгованості та результативність управління запасами. Динаміка цих показників відображає вплив як внутрішніх управлінських рішень, так і зовнішніх економічних факторів на фінансову стійкість підприємства [12]. У табл. 2.9 представлено розрахунки показників оборотності оборотних активів ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ» за 2023-2025 роки, що дозволяє комплексно оцінити тенденції зміни швидкості обороту капіталу та визначити напрями підвищення ефективності його використання.

Таблиця 2.9

Показники оборотності оборотних активів
ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ» за 2023-2025 рр.

Показник	2023	2024	2025
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, разів	1,12	5,84	1,42
Тривалість одного обороту, днів	326	62	257
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, разів	12,8	6,9	1,6
Термін погашення дебіторської заборгованості, днів	28	53	228
Коефіцієнт оборотності запасів, разів	3,4	8,2	2,1
Тривалість обороту запасів, днів	107	45	174

У 2024 році у ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ» за 2023-2025 зафіксовано максимальне значення коефіцієнта оборотності оборотних

активів (5,84 рази), що супроводжувалося скороченням тривалості одного обороту до 62 днів, що відображає високий рівень інтенсивності господарських операцій та ефективне використання оборотного капіталу в зазначеному році.

У 2025 році спостерігається суттєве уповільнення обороту, зокрема коефіцієнт знизився до 1,42 рази, а тривалість одного обороту зросла до 257 днів та свідчить про зменшення обсягів реалізації або накопичення оборотних активів, що призвело до зниження швидкості їх трансформації у грошові кошти.

Аналіз оборотності дебіторської заборгованості ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ» за 2023-2025 рр. демонструє послідовне погіршення показників: якщо у 2023 році термін її погашення становив 28 днів, то у 2025 році він зріс до 228 днів. Зниження коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості до 1,6 разу свідчить про суттєве уповільнення розрахунків із контрагентами та підвищення ризику втрати ліквідності.

Оборотність товарно-матеріальних запасів ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ» за 2023-2025 також характеризується нестійкою динамікою. Після різкого прискорення у 2024 році (8,2 рази, або 45 днів обороту) у 2025 році відбулося значне уповільнення - до 2,1 разу з тривалістю обороту 174 дні та вказує на збільшення періоду зберігання запасів та зниження ефективності управління ними.

Для ґрунтовного з'ясування причин зміни показника оборотності доцільно використовувати факторний аналіз, який дає можливість кількісно оцінити вплив кожного чинника на загальний результат [33].

Оскільки показник оборотності оборотних активів визначається співвідношенням обсягу доходу та середньої вартості цих активів, його зміна характеризує як інтенсивність господарських процесів, так і рівень забезпеченості ресурсами. Декомпозиція загальної динаміки показника на окремі складові дозволяє з'ясувати, чи зміни швидкості обігу були спричинені

коливанням обсягів реалізації, чи пов'язані з трансформацією структури та величини оборотного капіталу [52].

Для проведення факторного аналізу оборотності оборотних активів ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ» варто скористатися моделлю:

$$K_{oa} = \frac{R}{\overline{OA}}, \quad \Delta K_{oa} = \frac{\Delta R}{\overline{OA}_0} - \frac{R_1}{\overline{OA}_0 \overline{OA}_1} \cdot \Delta \overline{OA}$$

R – дохід (чистий дохід від реалізації);

$\overline{OA}$ - середні оборотні активи;

індекс 0 – 2024 рік, індекс 1 – 2025 рік.

Вихідні дані для проведення факторного аналізу оборотності оборотних активів ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ» представлено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Вихідні дані для проведення факторного аналізу оборотності оборотних активів ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ»

2024 рік	2025 рік
$R_0 = 20092$ тис. грн.	$R_1 = 7081$ тис. грн.
$\overline{AO}_0 = 3439$ тис. грн.	$\overline{AO}_1 = 4984$ тис. грн.
$K_{oa0} = 5,84$	$K_{oa1} = 1,42$
$\overline{DZ}_0 = 2912$ тис. грн.	$\overline{DZ}_1 = 4426$ тис. грн.
$K_{dz0} = 6,90$	$K_{dz1} = 1,60$
$\Delta K_{oa} = -4,42$	
$\Delta K_{dz} = -5,30$	

Розрахуємо вплив різних факторів на оборотності оборотних активів ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ»:

- вплив зміни доходу $= \frac{R_1 - R_0}{\overline{OA}_0} = -3,78$
- вплив зміни середнього розміру оборотних активів

$$\frac{R_1}{\overline{OA}_0 \cdot \overline{OA}_1} \cdot (\overline{OA}_1 - \overline{OA}_0) = -0,64$$

- загальна зміна $K_{oa} = (-3,78) + (-0,64) = -4,42$

Результати факторного свідчать, що визначальним чинником зниження коефіцієнта оборотності оборотних активів у 2025 році стало скорочення

обсягу доходу від реалізації продукції. Зменшення виручки зумовило зниження швидкості обігу капіталу на 3,78 оберти, що відображає послаблення інтенсивності господарських операцій та зменшення ефективності використання оборотних ресурсів.

Додатковий негативний вплив чинить також збільшення середньої величини оборотних активів, яке призвело до подальшого зниження показника на 0,64 оберти. Нарощування обсягу активів за умов скорочення доходу спричинило дисбаланс між ресурсною базою та результатами діяльності ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ», що відобразилося у сповільненні оборотності.

Отже, зниження швидкості обігу оборотних активів у 2025 році було зумовлене поєднанням двох факторів: скороченням доходу як основного джерела формування обороту та зростанням середнього залишку оборотних активів, що посилило негативний ефект.

Факторний аналіз впливу дебіторської заборгованості ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ» на рівень оборотності оборотних активів:

- вплив зміни доходу $= \frac{R_1 - R_0}{DZ_0} = -4,47$
 - вплив зміни середнього розміру оборотних активів
- $$\frac{R_1}{\overline{DZ_0} \cdot \overline{DZ_1}} \cdot (\overline{DZ_1} - \overline{DZ_0}) = -0,83$$
- загальна зміна $K_{dz} = (-4,47) + (-0,83) = -5,30$

Зменшення коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ» у 2025 році обумовлене передусім скороченням доходу від реалізації, що знизило інтенсивність грошових надходжень і спричинило зменшення показника на 4,47 оберти. Водночас зростання середнього обсягу дебіторської заборгованості додатково погіршило ситуацію, зумовивши зниження коефіцієнта ще на 0,83 оберти.

Поєднання факторів призвело до збільшення тривалості інкасації дебіторської заборгованості та уповільнення трансформації вимог до

контрагентів у грошові кошти. Відповідна динаміка свідчить про зниження платіжної дисципліни покупців або про послаблення контролю за розрахунками, що негативно впливає на ліквідність та фінансову стабільність підприємства.

Факторний аналіз оборотності запасів ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ»:

$$- \text{вплив зміни доходу} = \frac{C_1 - C_0}{Z_0} = -5,32$$

- вплив зміни середнього розміру оборотних активів

$$\frac{C_1}{Z_0 \cdot Z_1} \cdot (\bar{Z}_1 - \bar{Z}_0) = -0,78$$

$$- \text{загальна зміна } K_z = (-5,32) + (-0,78) = -6,10$$

Зменшення коефіцієнта оборотності товарно-матеріальних запасів у досліджуваному періоді обумовлене насамперед скороченням обсягів реалізації продукції, що відобразилося у зниженні собівартості реалізованих товарів і, відповідно, зменшенні інтенсивності їх вибуття зі складу. За таких умов темпи реалізації не забезпечували належної швидкості оновлення запасів, що призвело до уповільнення їх обігу.

Додатковим чинником стало збільшення середнього залишку запасів, яке посилює негативний вплив зниження продажів на швидкість обороту. Накопичення запасів за умов зменшення реалізації свідчить про дисбаланс між обсягами закупівлі і фактичним попитом, що зумовило подовження періоду зберігання та підвищення навантаження на оборотний капітал підприємства.

Динаміка трудових ресурсів ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ» характеризується тенденцією до скорочення чисельності персоналу, що свідчить про трансформацію організаційної структури та зміну масштабів діяльності підприємства (табл. 2.11)

Таблиця 2.11

**Динаміка показників використання трудових ресурсів
ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ» у 2023-2025 роках**

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	77	73	36	-41
Відпрацьовано людино-днів на 1 працівника	245	238	220	-25
Коефіцієнт використання запасу робочого часу	0,98	0,95	0,88	-0,10
Відпрацьовано людино-годин на 1 люд.-день	8,0	8,0	8,0	0

У 2025 році середньооблікова чисельність працівників ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ» скоротилася на 41 особу порівняно з 2023 роком, що вказує на істотне зменшення масштабів зайнятості та можливу трансформацію організаційної структури або обсягів господарської діяльності.

Показник відпрацьованих людино-днів у розрахунку на одного працівника ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ» також має тенденцію до зниження, що свідчить про скорочення фактичної зайнятості персоналу та зменшення інтенсивності використання трудового потенціалу. Аналогічну динаміку демонструє коефіцієнт використання запасу робочого часу, який знизився з 0,98 до 0,88, що призвело до збільшення втрат робочого часу та зменшення рівня його ефективного використання.

Водночас тривалість робочого дня залишилася стабільною - 8 годин, що свідчить про незмінність режиму роботи підприємства. Відповідно, скорочення загального фонду робочого часу відбулося не за рахунок зміни тривалості робочого дня, а внаслідок зменшення чисельності персоналу та кількості фактично відпрацьованих днів.

Отже, аналіз показників використання трудових ресурсів ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ» показує, що відбулося істотне скорочення чисельності персоналу та зниження інтенсивності використання робочого часу. Незважаючи на збереження нормативної тривалості робочого дня,

зменшення кількості відпрацьованих людино-днів і коефіцієнта використання фонду робочого часу свідчить про наявність резервів підвищення ефективності праці. Для покращення ситуації доцільно зосередити увагу на оптимізації організації праці, підвищенні продуктивності персоналу та удосконаленні системи мотивації з метою більш повного використання трудового потенціалу підприємства.

Фінансові ресурси ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ» формуються за рахунок власного капіталу та доходів від реалізації продукції. Вони використовуються для забезпечення поточної діяльності, оновлення основних засобів та фінансування інвестиційних проєктів (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Оцінка наявних фінансових ресурсів ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ
ПРИВІЛЬНЕ» за 2023-2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025/2023
Валюта балансу, тис. грн	5 362	21 157	29 656	+24 294
Власний капітал, тис. грн	30	1 058	500	+470
Залучений капітал, тис. грн	5 332	20 099	29 156	+23 824
Частка власного капіталу, %	0,6	5,0	1,7	+1,1
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн	1 154	63	148	–1 006
Чистий прибуток, тис. грн	30	474	194	+164

Упродовж 2023–2025 років спостерігається значне збільшення загального обсягу фінансових ресурсів підприємства, що підтверджується зростанням валюти балансу. Водночас структура джерел фінансування характеризується переважанням позикового капіталу, частка якого у 2024 році перевищує 95 %.

Динаміка власного капіталу є нестабільною: після його зростання у 2023 році у 2024 році відбулося скорочення, що призвело до зменшення питомої ваги власних коштів у структурі фінансування. Це свідчить про значну залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Обсяг грошових коштів у 2024 році залишається відносно низьким порівняно з 2022 роком, що негативно впливає на рівень поточної

платоспроможності. Незважаючи на отримання прибутку, його величина не є достатньою для істотного посилення фінансової стійкості підприємства.

У структурі активів переважають оборотні активи (понад 90 %), з яких найбільшу частку займає дебіторська заборгованість. Це свідчить про значне відволікання фінансових ресурсів з обігу та низьку ліквідність активів. Частка грошових коштів є критично малою, що обмежує можливості оперативного фінансування поточних витрат.

Низька частка необоротних активів свідчить про обмежений виробничий потенціал та недостатній рівень інвестування в основні засоби, що може стримувати довгостроковий розвиток підприємства.

У цілому фінансові ресурси підприємства формуються переважно за рахунок залучених коштів, що підвищує фінансові ризики та потребує оптимізації структури капіталу з метою зміцнення власної фінансової бази.

У табл. 2.13 представлено SWOT-аналізу системи управління ефективністю використання виробничих ресурсів у діяльності ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ».

Таблиця 2.13

SWOT-аналізу системи управління ефективністю використання
виробничих ресурсів ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ»

S – Сильні сторони	W – Слабкі сторони
Сформована матеріально-технічна база та наявність виробничих потужностей	Критично низька частка власного капіталу в структурі джерел фінансування
Позитивний фінансовий результат у звітних періодах	Високий рівень фінансової залежності від залучених коштів
Можливість гнучкого коригування структури витрат	Уповільнення оборотності оборотних активів та запасів
Збереження стабільних амортизаційних відрахувань	Значний обсяг дебіторської заборгованості та подовження термінів її погашення
Наявність потенціалу для підвищення фондовіддачі	Скорочення чисельності персоналу та зниження коефіцієнта використання робочого часу
O – Можливості	T – Загрози
Розширення ринків збуту та збільшення обсягів реалізації	Зміни в економічному середовищі
Модернізація виробничих процесів за рахунок інвестицій	Підвищення вартості матеріальних ресурсів
Запровадження сучасних систем управління ресурсами	Посилення конкуренції

Оптимізація логістичних процесів	Зростання ризику неплатежів з боку контрагентів
Залучення альтернативних джерел фінансування	Погіршення ліквідності через надмірне боргове навантаження

Результати SWOT-аналізу свідчать про неоднозначний стан системи управління виробничими ресурсами підприємства. Сильні сторони пов'язані з наявністю матеріально-технічної бази та здатністю адаптувати структуру витрат відповідно до зміни масштабів діяльності. Підприємство демонструє можливість формування прибутку навіть за умов нестабільного фінансового середовища, що свідчить про наявність внутрішнього ресурсного потенціалу.

Водночас ключовими обмеженнями виступають структурні диспропорції у джерелах фінансування та недостатня фінансова автономія. Значна частка залученого капіталу підвищує чутливість підприємства до змін кредитних умов та збільшує фінансові ризики. Уповільнення оборотності активів і накопичення дебіторської заборгованості знижують ефективність використання ресурсів та негативно впливають на ліквідність.

Зовнішні можливості пов'язані з потенціалом розширення збуту, модернізації виробництва та впровадження сучасних управлінських інструментів. Реалізація цих можливостей здатна підвищити продуктивність використання ресурсів і зміцнити конкурентні позиції підприємства. Разом з тим зовнішні загрози, зокрема макроекономічна нестабільність, зростання вартості ресурсів та ризик неплатежів, можуть суттєво ускладнити фінансову діяльність підприємства.

Таким чином, система управління використанням виробничих ресурсів ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ» характеризується наявністю потенціалу для підвищення ефективності, однак її розвиток стримується фінансовими обмеженнями та ризиками зовнішнього середовища. Подальше вдосконалення управління має бути спрямоване на зміцнення власної фінансової бази, оптимізацію оборотних активів і підвищення результативності використання трудових та матеріальних ресурсів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ РЕСУРСАМИ ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ»

3.1. Обґрунтування напрямів підвищення ефективності використання виробничих ресурсів ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ»

У сучасних умовах господарювання одним із ключових стратегічних завдань функціонування підприємства є забезпечення сталого підвищення ефективності його діяльності. Досягнення цієї мети значною мірою залежить від здатності суб'єкта господарювання раціонально використовувати наявні внутрішні ресурси та своєчасно виявляти приховані резерви розвитку. Йдеться про оптимізацію виробничих процесів, удосконалення системи управління, підвищення продуктивності праці, ефективніше використання матеріальних, фінансових та інтелектуальних ресурсів. Використання внутрішнього потенціалу підприємства дозволяє мінімізувати витрати, підвищити рентабельність та зміцнити фінансову стійкість без необхідності суттєвого залучення зовнішніх джерел фінансування. Виявлення внутрішніх резервів передбачає проведення системного економічного аналізу, впровадження сучасних управлінських інструментів, а також формування ефективної організаційної структури (рис. 3.1).

Раціональне використання виробничих ресурсів є визначальним чинником підвищення конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства. Для ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ», яке функціонує в умовах зростання вартості матеріально-технічних ресурсів та посилення конкуренції, особливого значення набуває оптимізація використання земельних, матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.



Рис. 3.1. Напрями підвищення ефективності використання виробничих ресурсів ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ»

Одним із ключових напрямів є оптимізація витрат сировини, матеріалів та енергоресурсів. Доцільно впровадити систему нормування матеріальних витрат, здійснювати постійний моніторинг їх фактичного використання та аналіз відхилень від встановлених нормативів. Застосування енергоощадних технологій і модернізація обладнання сприятимуть скороченню питомих витрат енергії та матеріалів на одиницю продукції. Важливим є також удосконалення логістики постачання з метою мінімізації транспортних витрат і втрат при зберіганні.

Підвищення фондівіддачі може бути досягнуто шляхом раціонального завантаження виробничих потужностей, скорочення простоїв обладнання та проведення своєчасного технічного обслуговування. Доцільним є здійснення технічного аудиту з метою виявлення морально застарілого обладнання та обґрунтування його модернізації або заміни. Інвестиції у сучасні виробничі лінії дозволять підвищити продуктивність праці та якість продукції.

Ефективність використання трудових ресурсів значною мірою залежить від рівня організації праці, системи мотивації та професійної підготовки персоналу. Доцільно запровадити систему матеріального стимулювання, що враховує індивідуальні результати праці, а також організувати навчання

працівників із метою підвищення їх кваліфікації. Вдосконалення нормування праці та оптимізація робочих процесів сприятимуть зростанню виробітку на одного працівника.

Так, основними аспектами зростання ефективності використання ресурсів ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ» є в першу чергу, оптимізація структури витрат, контроль за рівнем дебіторської заборгованості, пришвидшення оборотності оборотних коштів.

Запровадження управлінського обліку за центрами відповідальності дозволить підвищити прозорість фінансових потоків та своєчасно виявляти неефективні напрями витрачання коштів. Важливим є також формування резервного фонду для мінімізації фінансових ризиків.

Раціональне використання виробничих ресурсів неможливе без контролю якості на всіх етапах виробництва. Запровадження системи внутрішнього контролю якості дозволить зменшити частку браку та втрат продукції, що безпосередньо вплине на зниження собівартості та підвищення рентабельності.

Підвищення ефективності використання виробничих ресурсів підприємства потребує системного та поетапного підходу. Для ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ» доцільно виокремити логічну послідовність етапів, що забезпечить комплексну модернізацію виробничих процесів і раціоналізацію використання матеріальних, трудових, технічних та фінансових ресурсів.

Етапи реалізації напрямів підвищення ефективності використання виробничих ресурсів ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ» представлено на рис. 3.2.

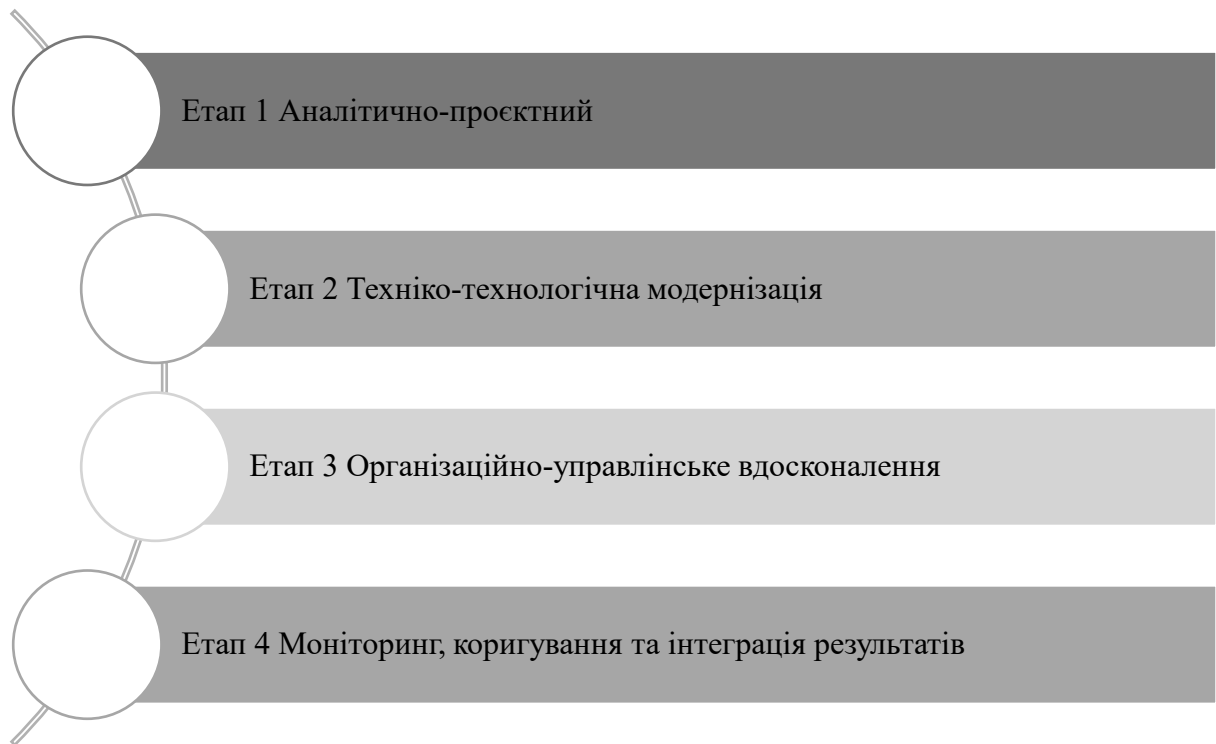


Рис. 3.2. Етапи реалізації напрямів підвищення ефективності використання виробничих ресурсів ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ»

Аналітично-проектний етап є початковою та водночас визначальною стадією процесу підвищення ефективності використання виробничих ресурсів підприємства. Його сутність полягає у поєднанні глибокого економічного аналізу поточного стану діяльності з формуванням обґрунтованих проектних рішень, спрямованих на оптимізацію виробничих процесів. На цьому етапі здійснюється комплексне дослідження використання основних засобів, матеріальних, трудових і фінансових ресурсів підприємства. Проводиться оцінка технічного стану обладнання, рівня його завантаження, показників фондівіддачі та ступеня фізичного й морального зносу. Паралельно аналізується структура виробничих витрат, визначаються найбільш ресурсомісткі статті та виявляються можливості їх скорочення.

Важливим складником аналітичної частини є дослідження продуктивності праці, ефективності використання робочого часу, оборотності оборотних коштів і рівня технологічних втрат. Результати аналізу дозволяють

визначити «вузькі місця» виробничого процесу та оцінити потенціал внутрішніх резервів зростання ефективності.

На основі отриманих аналітичних даних формується проєктна складова етапу, яка передбачає розроблення конкретних заходів щодо модернізації виробничих потужностей, удосконалення організації праці, впровадження енергоощадних технологій або оптимізації управління витратами. Для кожного запропонованого заходу здійснюються попередні економічні розрахунки, визначається очікуваний економічний ефект та оцінюється доцільність його реалізації.

Техніко-технологічна модернізація є ключовим етапом реалізації заходів щодо підвищення ефективності використання виробничих ресурсів підприємства. Її сутність полягає у впровадженні сучасних технічних рішень і прогресивних технологій, спрямованих на підвищення продуктивності виробництва, зниження витрат та покращення якісних характеристик продукції. На цьому етапі здійснюється оновлення або модернізація основних виробничих фондів, зокрема впровадження енергоощадного обладнання, автоматизованих систем управління виробничими процесами, удосконалення технологічних ліній та оптимізація виробничих потоків. Технічне переоснащення дозволяє скоротити простой, мінімізувати технологічні втрати та зменшити трудомісткість виробничих операцій.

Важливим напрямом модернізації є впровадження ресурсозберігаючих технологій, що забезпечують зниження матеріаломісткості та енергоемності продукції. Раціоналізація технологічних процесів сприяє підвищенню коефіцієнта використання виробничих потужностей і зростанню фондівіддачі. Одночасно модернізація створює передумови для підвищення рівня якості продукції та її відповідності сучасним стандартам.

Техніко-технологічні зміни повинні супроводжуватися відповідною адаптацією виробничої інфраструктури та підвищенням кваліфікації персоналу, що забезпечить ефективне використання нового обладнання. У результаті реалізації цього етапу підприємство отримує можливість досягти

стійкого зростання обсягів виробництва, підвищення рентабельності та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Організаційно-управлінське вдосконалення є важливим етапом підвищення ефективності використання виробничих ресурсів підприємства, оскільки забезпечує узгодженість техніко-технологічних змін із системою управління та внутрішніми бізнес-процесами. Реалізація зазначеного етапу спрямована на формування раціональної організаційної структури, посилення контролю за використанням ресурсів, підвищення прозорості управлінських рішень, а також здійснюється оптимізація системи планування, обліку та контролю витрат.

У діяльності ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ» доцільно запровадити систему управлінського обліку за центрами відповідальності, що дасть змогу більш детально відстежувати формування собівартості продукції та підвищити рівень відповідальності керівників структурних підрозділів за результати їх роботи. Одночасно варто впровадити систему бюджетування, яка сприятиме прогнозуванню доходів і витрат, а також забезпечить оперативне реагування на відхилення від запланованих показників.

Важливим напрямом організаційних перетворень виступає удосконалення системи мотивації персоналу. Розроблення стимулюючих інструментів, орієнтованих на досягнення конкретних виробничих і фінансових показників, сприяє підвищенню продуктивності праці та посиленню відповідальності працівників за ефективне використання ресурсів. Одночасно здійснюється перегляд і оптимізація внутрішніх регламентів, вдосконалюється система документообігу та впроваджуються сучасні інформаційні технології управління [34].

Етап моніторингу, коригування та інтеграції результатів є завершальною стадією процесу підвищення ефективності використання виробничих ресурсів підприємства та забезпечує закріплення досягнутих результатів у системі стратегічного управління. Його реалізація спрямована на оцінку фактичних наслідків упроваджених заходів, своєчасне виявлення відхилень і формування

механізмів безперервного вдосконалення діяльності. На даному етапі здійснюється систематичний моніторинг ключових техніко-економічних показників, зокрема собівартості продукції, рівня рентабельності, продуктивності праці, фондівіддачі, матеріаломісткості та оборотності оборотних коштів.

У разі виявлення відхилень проводиться коригування управлінських рішень, що може передбачати уточнення виробничих планів, оптимізацію витрат, удосконалення системи мотивації або доопрацювання технологічних процесів. Такий адаптивний підхід забезпечує гнучкість управління та підвищує здатність підприємства реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Інтеграція отриманих результатів у довгострокову стратегію розвитку підприємства передбачає закріплення ефективних управлінських практик, формування системи внутрішніх стандартів і регламентів, а також впровадження принципів безперервного вдосконалення. У цьому контексті доцільним є використання системи ключових показників ефективності (KPI) та регулярне проведення внутрішнього аудиту виробничої діяльності.

Отже, узагальнення результатів проведених розрахунків та аналітичних оцінок ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ» дає підстави стверджувати, що запропоновані напрями підвищення ефективності виробничої діяльності є економічно обґрунтованими та доцільними для впровадження. Отримані результати свідчать про наявність внутрішніх резервів підвищення ефективності, які можуть бути мобілізовані шляхом системного вдосконалення виробничих процесів та управлінських механізмів. Запропоновані заходи для ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ» забезпечують не лише короткостроковий економічний ефект у вигляді приросту прибутку та підвищення рентабельності, але й формують стратегічні передумови для сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

3.2. Заходи щодо удосконалення системи управління виробничими ресурсами у діяльності ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ»

З метою підвищення конкурентоспроможності продукції, зниження собівартості виробництва та збільшення обсягів реалізації доцільним є проведення модернізації виробничої лінії з очищення зерна на підприємстві ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ». У сучасних умовах функціонування аграрних підприємств технологічне оновлення є важливим чинником підвищення продуктивності та раціонального використання виробничих ресурсів.

Існуюче обладнання ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ» характеризується високим рівнем фізичного зносу, підвищеними енерговитратами та недостатньою продуктивністю, що призводить до збільшення питомих витрат на одиницю продукції, втрат зерна в процесі очищення та обмежує можливості підприємства щодо розширення виробничих обсягів. Модернізація лінії дозволить забезпечити підвищення якості очищення зерна, зменшення технологічних втрат та скорочення витрат електроенергії.

Очікується, що впровадження сучасного зерноочисного обладнання для ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ» забезпечить: підвищення продуктивності лінії на 20-30 %; зменшення втрат зерна на 1-2 %; скорочення енерговитрат на 10-15 %; зниження витрат на ремонт і технічне обслуговування; покращення якісних характеристик продукції.

Зростання продуктивності дозволить збільшити обсяги переробки зерна без додаткового залучення трудових ресурсів, що сприятиме підвищенню фондівіддачі та продуктивності праці. Зменшення втрат зерна безпосередньо вплине на приріст валового доходу підприємства, а скорочення енергоспоживання - на зниження собівартості продукції.

Технологічним рішенням для ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ» є впровадження Сепаратора серії V від PETKUS Technologie GmbH призначені

для попередньої та інтенсивної очистки зерна, комбінуючи решетні механізми та повітряно-сепараційні системи. Типові пропускні потужності для апаратів серії V становлять до 120 т/год при попередній очистці та до 75 т/год при інтенсивній очистці (залежно від культури та режиму роботи).

Технічні характеристики запропонованого обладнання для ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ» представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Технічні характеристики запропонованого обладнання для
ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ»

Категорія ефекту	Орієнтовний діапазон покращення	Обґрунтування / джерело
Продуктивність лінії	+20...+30 % (залежно від початкового стану)	Відповідність V-серії до середньо-високих пропускних потужностей у порівнянні зі старими агрегатами.
Зниження технологічних втрат зерна	1,0...2,0 п.п.	Завдяки поєднанню точного решетного сортування і аспірації; опис у технічних документах.
Енергоефективність	–10...–15 % енергоспоживання на одиницю продукції	Сучасні конструкції та оптимізований повітряний потік знижують питомі витрати енергії.
Поліпшення якості продукції	Підвищення частки партій, що відповідають експортним або преміум-стандартам	Оптичні/повітряні та ситові системи покращують відбір дефектного та легкого зерна.
Скорочення витрат на ремонт	–20...–40 % поточних ремонтних витрат (у середньостроковій перспективі)	Сучасне обладнання має вищу надійність і менші вимоги до ремонту, ніж застарілі агрегати.

Для кількісної оцінки економічного ефекту від зниження технологічних втрат зерна доцільно використати узагальнену розрахункову модель, яка дозволяє визначити обсяг додаткового доходу підприємства внаслідок підвищення ефективності процесу очищення.

Економія від зменшення втрат визначається за формулою (3.1):

$$E = Q_{ann} \times \Delta L \times P$$

де, Q_{ann} - річний обсяг переробки зерна, т;

ΔL - величина зниження втрат у відносних одиницях (наприклад, 0,01 відповідає 1 %);

P - середня ціна реалізації зерна, грн/т.

Наведена формула (3.1) дозволяє оцінити вартість додатково збереженого обсягу продукції, що раніше втрачався в процесі очищення.

Розрахуємо економічний ефект від впровадження нового обладнання у виробничу діяльність ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ» за умови, що річний обсяг переробки становить 10 000 т, очікуване зниження втрат дорівнює 1 % (0,01), а середня ціна реалізації - 4 000 грн/т, економічний ефект визначається наступним чином:

$$E = 10000 \times 0,01 \times 4000 = 400000 \text{ грн/рік}$$

Тому, навіть незначне скорочення втрат (на 1 відсотковий пункт) забезпечує додатковий фінансовий результат у розмірі 400 тис. грн на рік та свідчить про високу чутливість економічних показників підприємства до рівня технологічної досконалості виробничого процесу. Для отримання більш точного прогнозу необхідно використовувати фактичні дані підприємства щодо обсягів переробки, поточного рівня втрат, ринкових цін та структури витрат.

З метою обґрунтування доцільності інвестицій у модернізацію виробничої лінії очищення зерна для ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ» здійснено розрахунок економічної ефективності впровадження сепаратора PETKUS V 12 за трьома сценаріями розвитку подій: базовим, оптимістичним та консервативним, що дозволяє оцінити вплив зміни ключових параметрів (обсягу переробки, рівня зниження втрат, ринкової ціни зерна та вартості обладнання) на кінцевий фінансовий результат.

У межах базового варіанта передбачається, що річний обсяг переробки зерна становить 10 000 т, поточний рівень втрат - 3 %, а модернізація дозволить скоротити втрати на 1,5 відсоткового пункту. Середня реалізаційна

ціна зерна приймається на рівні 4 000 грн/т, а загальна вартість придбання та встановлення обладнання - 4 000 тис. грн.

Зниження втрат на 1,5 % означає збереження додаткових 150 т зерна на рік ($10\,000 \times 0,015$). У грошовому вираженні це становить 600 тис. грн ($150 \times 4\,000$). Отже, річний економічний ефект дорівнює 600 тис. грн.

Строк окупності інвестицій визначається як відношення вартості обладнання до річного ефекту та становить:

$$4\,000 / 600 = 6,7 \text{ року.}$$

Отриманий результат свідчить про прийнятний середньостроковий характер інвестицій.

У межах оптимістичного сценарію річний обсяг переробки зростає до 12 000 т, рівень зниження втрат становить 2 %, середня ціна зерна - 5 000 грн/т, а вартість обладнання - 3 500 тис. грн.

Зниження втрат забезпечує збереження 240 т зерна на рік ($12\,000 \times 0,02$), що у вартісному вираженні становить 1 200 тис. грн ($240 \times 5\,000$). Таким чином, річний економічний ефект дорівнює 1 200 тис. грн. Тоді, строк окупності інвестицій:

$$3\,500 / 1\,200 = 2,9 \text{ року.}$$

Розрахований оптимістичний варіант характеризується високою інвестиційною привабливістю та швидкою окупністю вкладених коштів.

Консервативний сценарій передбачає річний обсяг переробки 8 000 т, зниження втрат на 1 %, середню ціну зерна 3 800 грн/т та вартість обладнання 4 500 тис. грн. У цьому випадку зберігається 80 т зерна ($8\,000 \times 0,01$), що забезпечує річний економічний ефект у розмірі 304 тис. грн ($80 \times 3\,800$).

Строк окупності становить:

$$4\,500 / 304 = 14,8 \text{ року.}$$

Консервативний варіант свідчить про низьку інвестиційну привабливість за умов обмеженого виробничого навантаження та невисокої ринкової ціни.

Проведені розрахунки для ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ» підтверджують, що модернізація лінії очищення зерна є економічно виправданою за умови достатнього виробничого завантаження та досягнення прогнозованого рівня зниження втрат. Отже, економічна доцільність впровадження сепаратора PETKUS V 12 безпосередньо залежить від масштабів переробки та ефективності організації виробничого процесу на підприємстві (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Порівняльний аналіз розрахованих сценаріїв економічної ефективності модернізації лінії очищення зерна ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ»

Показник	Варіант А (базовий)	Варіант В (оптимістичний)	Варіант С (консервативний)
Річний обсяг переробки, т	10 000	12 000	8 000
Поточні втрати, %	3	3	3
Зниження втрат, %	1,5	2	1
Додатково збережене зерно, т	150	240	80
Середня ціна реалізації, грн/т	4 000	5 000	3 800
Річна економія, тис. грн	600	1 200	304
Вартість обладнання, тис. грн	4 000	3 500	4 500
Строк окупності, років	6,7	2,9	14,8
Рівень інвестиційної привабливості	Середній	Високий	Низький

Порівняльний аналіз проведених розрахунків для ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ» свідчить, що найбільш економічно доцільним є оптимістичний сценарій (Варіант В), який характеризується найвищим річним економічним ефектом та мінімальним строком окупності. Базовий варіант забезпечує прийнятний середньостроковий результат, тоді як консервативний сценарій є малопривабливим через тривалий період повернення інвестицій.

Порівняння розрахунків показує, що економічна ефективність модернізації суттєво залежить від обсягу переробки зерна та величини скорочення технологічних втрат. Найбільш економічно доцільним є оптимістичний варіант, який забезпечує строк окупності менше трьох років. Базовий сценарій характеризується прийнятним середньостроковим ефектом, тоді як консервативний варіант демонструє значну тривалість окупності інвестицій.

Річна економія за кожним із альтернативних варіантів запропонованих щодо модернізації лінії очищення зерна ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ» наведено на рис. 3.3.

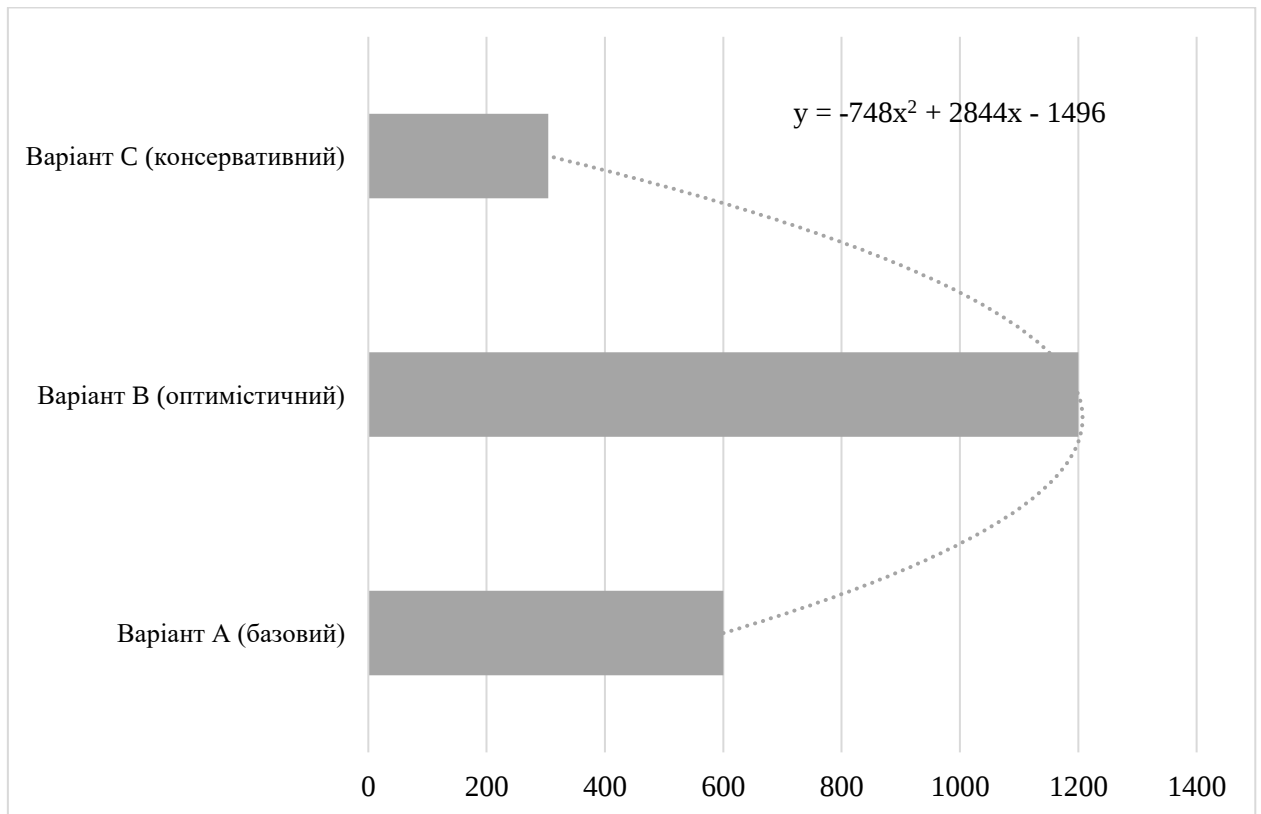


Рис. 3.3. Річна економія за кожним із альтернативних варіантів запропонованих щодо модернізації лінії очищення зерна ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ»

Графічне представлення термінів окупності запропонованих сценаріїв економічної ефективності модернізації лінії очищення зерна ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ» представлено на рис. 3.4.

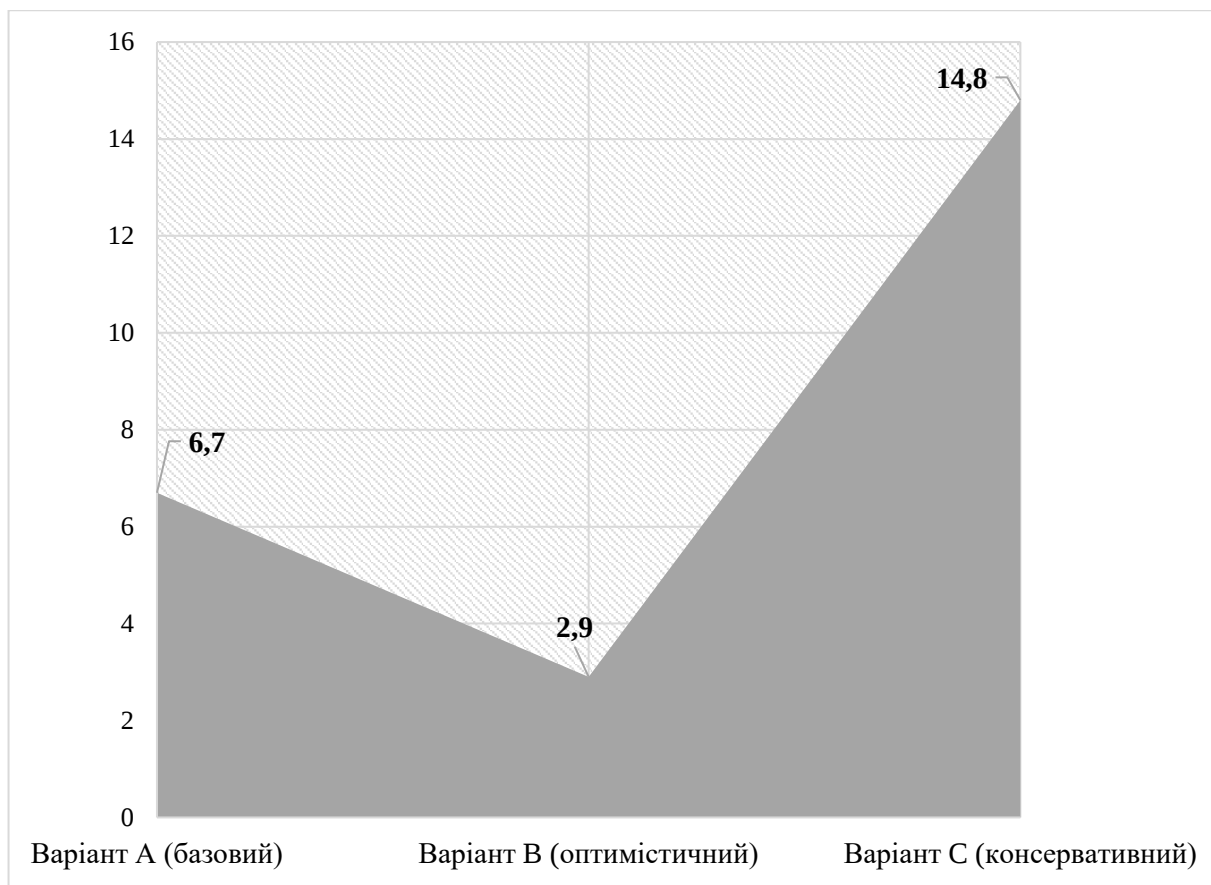


Рис. 3.4. Графічне представлення термінів окупності запропонованих сценаріїв економічної ефективності модернізації лінії очищення зерна ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ»

Отже, реалізація проекту модернізації є найбільш ефективною за умови достатнього виробничого завантаження та досягнення прогнозованого рівня скорочення технологічних втрат.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У процесі виконання дослідження на тему удосконалення системи управління виробничими ресурсами агропромислового підприємства було досягнуто поставленої мети та забезпечено комплексне вирішення теоретичних, аналітичних і прикладних завдань, що дозволило сформулювати цілісне уявлення про сучасний стан і напрями підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства.

У першому розділі роботи здійснено ґрунтовне узагальнення теоретико-методичних засад управління виробничими ресурсами підприємства. Встановлено, що виробничі ресурси становлять фундаментальну основу функціонування суб'єкта господарювання, оскільки забезпечують матеріально-технічні, фінансові та трудові передумови здійснення виробничої діяльності. Їх економічна сутність розкривається через сукупність факторів виробництва, які беруть участь у процесі створення продукції та визначають потенційні можливості підприємства щодо досягнення стратегічних і тактичних цілей розвитку.

Доведено, що сучасні підходи до трактування виробничих ресурсів ґрунтуються на системному, ресурсному та процесному підходах, що дозволяє розглядати їх не лише як сукупність факторів виробництва, а як динамічну систему, здатну до трансформації під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. Водночас визначено, що ефективність використання ресурсів значною мірою залежить від рівня організації управління, технологічного забезпечення та здатності підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища.

У роботі обґрунтовано, що система управління виробничими ресурсами є складовою загальної системи менеджменту підприємства та включає взаємопов'язані елементи, зокрема планування, організацію, мотивацію, контроль і аналіз. Її функціонування спрямоване на забезпечення оптимального поєднання та раціонального використання ресурсів з метою

досягнення максимального економічного результату за мінімальних витрат. При цьому ключовим чинником ефективності є узгодженість використання різних видів ресурсів, оскільки їх дисбаланс призводить до порушення виробничого процесу та зниження результативності діяльності.

Особливу увагу приділено методичним підходам до оцінки ефективності використання виробничих ресурсів. Встановлено, що об'єктивна оцінка потребує застосування системи узагальнюючих і часткових показників, які дозволяють комплексно охарактеризувати рівень використання трудових, матеріальних, фінансових ресурсів і основних засобів. Використання таких індикаторів, як фондвіддача, матеріаловіддача, продуктивність праці, рентабельність та оборотність оборотних активів, забезпечує можливість виявлення внутрішніх резервів підвищення ефективності діяльності підприємства та обґрунтування управлінських рішень.

У другому розділі здійснено комплексний аналіз системи управління виробничими ресурсами ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ», що дозволило оцінити сучасний стан його ресурсного забезпечення та ефективність їх використання. Встановлено, що підприємство функціонує в межах агропромислового комплексу та характеризується багатoproфільністю діяльності, що зумовлює складність і багатокomпонентність системи управління ресурсами.

Результати аналізу свідчать про наявність позитивних тенденцій у діяльності підприємства, зокрема зростання обсягів реалізації продукції та збереження прибутковості. Водночас виявлено нестабільність фінансових результатів і низький рівень рентабельності, що свідчить про недостатню ефективність використання ресурсного потенціалу.

Оцінка фінансового стану підприємства дозволила встановити критично низький рівень фінансової автономії та значну залежність від позикових коштів, що обумовлює підвищення фінансових ризиків і зниження стійкості підприємства до зовнішніх впливів. Негативні значення показників забезпеченості власними оборотними засобами свідчать про дефіцит

внутрішніх джерел фінансування та обмежені можливості підтримання ліквідності.

Аналіз ефективності використання основних засобів показав загальне покращення показників фондівіддачі, що свідчить про підвищення інтенсивності використання виробничого потенціалу. Разом із тим зменшення частки основних засобів у структурі активів вказує на необхідність оптимізації співвідношення між довгостроковими та оборотними ресурсами.

Дослідження оборотних активів виявило суттєві диспропорції в їх структурі, зокрема надмірну концентрацію дебіторської заборгованості, що негативно впливає на швидкість обігу капіталу та ліквідність підприємства. Значне збільшення тривалості її погашення свідчить про недостатню ефективність системи управління розрахунками з контрагентами.

Проведений аналіз оборотності оборотних активів підтвердив тенденцію до її уповільнення у 2025 році, що обумовлено скороченням обсягів реалізації продукції та одночасним зростанням обсягу оборотних ресурсів. Результати факторного аналізу засвідчили, що ключовим чинником зниження оборотності є зменшення доходу, тоді як зростання середнього залишку активів посилило негативний вплив.

Оцінка структури витрат підприємства показала істотні зміни у їх складі, що проявляються у скороченні матеріальних витрат та зростанні частки адміністративно-операційних витрат. Така трансформація може свідчити про зміну характеру діяльності або зниження виробничої активності, що потребує додаткового аналізу та коригування управлінських рішень.

Аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів засвідчив нестабільність показників матеріаломісткості та матеріаловіддачі, що вказує на необхідність удосконалення технологічних процесів і підвищення рівня ресурсозбереження.

Таким чином, результати проведеного дослідження дозволили ідентифікувати ключові проблеми системи управління виробничими ресурсами підприємства, серед яких: низький рівень фінансової стійкості;

висока залежність від позикового капіталу; уповільнення оборотності оборотних активів; неефективне управління дебіторською заборгованістю; нестабільність фінансових результатів; недостатній рівень ефективності використання матеріальних і трудових ресурсів.

З метою усунення виявлених проблем та підвищення ефективності управління виробничими ресурсами обґрунтовано основні напрями удосконалення, які передбачають: оптимізацію структури оборотних активів; посилення контролю за дебіторською заборгованістю; впровадження ресурсозберігаючих технологій; удосконалення системи фінансового управління; підвищення ефективності використання основних засобів; впровадження сучасних інформаційних систем управління; удосконалення процесів планування, контролю та аналізу використання ресурсів.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності використання виробничих ресурсів, зниженню витрат, покращенню фінансових результатів та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку.

Отже, ефективне управління виробничими ресурсами виступає визначальним чинником забезпечення сталого розвитку агропромислового підприємства, підвищення його економічної результативності та адаптаційної спроможності в умовах динамічного ринкового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств: підручник. Київ: КНЕУ, 2020. 624 с.
2. Баган Н. В. Напрями підвищення ефективності використання ресурсів аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. № 3. С. 190–196.
3. Барна М. Ю., Підвальна О. В., Баган Н. В., Іванюк Ю. І. Економічна ефективність управління ресурсами аграрних підприємств. *Економіка та держава*. 2025. № 2. С. 214–227.
4. Биба В. І. Управління виробничим потенціалом сільськогосподарського підприємства. *Економічний аналіз*. 2025. № 1. С. 18–25.
5. Бойко В. І. Ресурсний потенціал аграрного підприємства: оцінка та розвиток. *Економіка АПК*. 2021. № 9. С. 70–76.
6. Бойчик І. М. Економіка підприємства: підручник. Київ: Кондор, 2020. 378 с.
7. Бондаренко С. М. Управління виробничими ресурсами підприємств АПК. *Агросвіт*. 2022. № 4. С. 37–43.
8. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 396 с.
9. Гаврильченко О. В. Механізм управління внутрішніми ресурсами аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. С. 1–8.
10. Гончаренко О., Масляєва О., Родіна О. Стратегічні підходи до управління матеріальними ресурсами в контексті забезпечення економічної безпеки сільськогосподарських підприємств. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. 21. <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-21-04-03>
11. Гнатюк Р. В. Ефективність використання матеріальних ресурсів підприємства. *Бізнес Інформ*. 2022. № 5. С. 133–138.

12. Гончаренко Т. О. Управління виробничими ресурсами підприємства в умовах кризи. *Економіка і держава*. 2021. № 6. С. 88–93.
13. Дем'яненко М. Я. Економіка аграрного виробництва. Київ: ННЦ ІАЕ, 2020. 450 с.
14. Дідур Г. І. Управління розвитком ресурсного потенціалу аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2025. № 6. С. 32–39.
15. Дорошенко І. Ю. Економічні аспекти управління ресурсами підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 2. С. 98–104.
16. Дяченко Ю. Ю. Управління виробничими ресурсами підприємства. *Економіка і держава*. 2022. № 3. С. 78–83.
17. Захарчук О. В. Ефективність використання ресурсів аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 5. С. 12–18.
18. Іванова Т. С. Управління виробничими ресурсами аграрних підприємств в умовах цифровізації. *Бізнес Інформ*. 2022. № 6. С. 112–118.
19. Калетнік Г. М. Економіка виробництва продукції рослинництва. Київ: Аграрна наука, 2018. 420 с.
20. Климчук С. В. Аналіз ефективності використання ресурсів підприємства. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 150–156.
21. Ковальчук О. М. Оптимізація використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств. *Економіка АПК*. 2021. № 7. С. 85–92.
22. Ковтун О. М. Ефективність управління виробничими ресурсами підприємства. *Економічний аналіз*. 2023. № 2. С. 120–126.
23. Костенко Н. В. Ресурсне забезпечення розвитку аграрних підприємств. *Економіка і держава*. 2022. № 11. С. 95–101.
24. Кравченко М. І. Формування ресурсного потенціалу аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 45. С. 140–146.
25. Кузьменко В. С. Управління виробничими ресурсами в умовах трансформації економіки. *Економіка та держава*. 2023. № 9. С. 102–107.
26. Левченко Н. І. Управління матеріальними ресурсами аграрного підприємства. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 44–50.

- 27.Малік М. Й. Управління аграрним підприємством. Київ: КНЕУ, 2019. 560 с.
- 28.Мармуль Л. О. Організація виробництва в аграрних підприємствах. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 380 с.
- 29.Месель-Веселяк В. Я. Економіка аграрного підприємства: навч. посіб. Київ: ННЦ ІАЕ, 2020. 350 с.
- 30.Назарук О.М. Зміст категорії «виробничі ресурси підприємства» в економічних дослідженнях. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 6 (ч.2). С. 116-118.
- 31.Павленко І. С. Управління ресурсним потенціалом підприємства. *Науковий вісник НУБіП України*. 2021. № 298. С. 55–61.
- 32.Петренко В. О. Інноваційні підходи до управління виробничими ресурсами підприємства. *Економіка і держава*. 2022. № 8. С. 67–72.
- 33.Родіна О.В., Савченко Т.В., Плотка Л.В. Роль стратегічних цілей сталого розвитку у формуванні регіональної моделі управління агропромислового сектору. *Бізнес-навігатор*. 2026. № 86. URL: https://business-navigator.ks.ua/journals/2026/84_2026/59.pdf
- 34.Родіна О.В., Шапошнікова І.О., Грачова А.В. Економічні засади сталого розвитку аграрних підприємств. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Вип. 1 (10). С. 88-93. <https://doi.org/10.32782/dees.10-16>
- 35.Родіна О.В. Оцінка сталого розвитку як інструмент стратегічного менеджменту при реалізації управлінських рішень. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2025. № 1(10). URL: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2025iss1\(10\).332497pp99-104](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2025iss1(10).332497pp99-104)
- 36.Савченко Л. В. Оцінка ефективності використання ресурсів аграрних підприємств. *Економічний простір*. 2021. № 168. С. 123–129.
- 37.Сидоренко П. І. Управління ресурсами аграрних підприємств. *Економіка АПК*. 2022. № 5. С. 92–98.
- 38.Савченко Т.В., Ніколюк О.В., Родіна О.В. Маркетингові дослідження кон'юнктури регіонального товарного ринку. *Таврійський науковий вісник*.

Серія: Економіка. 2024. Вип. 21. С. 149-155. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.21.16>

39.Стовба В. О. Формування виробничого потенціалу аграрних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2022. № 30. С. 95–101.

40.Тимошенко А. В. Система управління ресурсами аграрних підприємств. *Науковий вісник ХНАУ*. 2021. № 3. С. 56–63.

41.Ткачук О. В. Система управління виробничими ресурсами підприємства. *Науковий вісник УжНУ*. 2020. № 2. С. 115–120.

42.Федірець О. В. Стратегічні аспекти управління матеріально-технічними ресурсами аграрних підприємств. *Економічний простір*. 2021. № 171. С. 45–52.

43.Федоренко В. Г. Інвестування аграрного виробництва. Київ: Алерта, 2019. 300 с.

44.Хвесик М. А. Економіка природокористування в аграрному секторі. Київ: НАН України, 2018. 420 с.

45.Черненко А. Д. Управління виробничими ресурсами аграрних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2023. № 10. С. 200–206.

46.Шаповал Л. В. Управління ресурсами аграрних підприємств у сучасних умовах. *Агросвіт*. 2024. № 1. С. 18–24.

47.Шевчук О. А. Управління ефективністю використання ресурсів підприємства. *Економіка і організація управління*. 2021. № 1. С. 89–95.

48.Шпикуляк О. Г. Інституційні засади розвитку аграрного підприємництва. Київ: ННЦ ІАЕ, 2020. 380 с.

49.Яременко Л. С. Управління ресурсним потенціалом підприємства. *Економічний аналіз*. 2021. № 4. С. 75–81.

50.Kotler P., Keller K. Marketing Management. 15th ed. Pearson, 2019. 832 p.

51.Оpendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/> (офіційна інформація про діяльність ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ»).

52.Porter M. Competitive Advantage. New York: Free Press, 2020. 592 p.

53.Youcontrol. URL: <https://youcontrol.com.ua/> (офіційна інформація про діяльність ТОВ «ХЛІБНИЙ КРАЙ ПРИВІЛЬНЕ»).

54.Savchenko T., Rodina O., Nikoliuk O. Formation of a model for managing the potential of regional markets. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2024. Vol. 10 (1), 210-215. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/2328/2327> DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-1-210-215>

55.Savchenko T., Honcharenko O., Nikoliuk O., Petrenko O., Nuzhna S., Rodina O. Assessment of the influence of socio-economic factors on the level of agro-food products. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2024. Vol. 46. No. 3. 346-353 URL: <https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/view/5448/3507>