

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Другий (магістерський) рівень вищої освіти

**на тему: Управління ресурсним потенціалом
сільськогосподарського підприємства**

Виконала:

Малик Валерія Сергіївна
здобувач вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»

**Науковий
керівник:**

Харченко Тетяна Миколаївна
к.е.н., доцент, кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент:

Неженець Оксана Петрівна
кандидат економічних наук, викладач
економічних дисциплін вищої категорії,
ВСП «Сумський фаховий коледж СНАУ»

Суми – 2025

Факультет

Кафедра

Освітній ступінь

Спеціальність

Економіки і менеджменту

Менеджменту імені професора

Л.І. Михайлової

другий (магістерський) рівень вищої освіти

073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Зав. кафедри

Альвіна ОРЕХОВА

«___» _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧЦІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Малик Валерії Сергіївні

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Управління ресурсним потенціалом сільськогосподарського підприємства»

2. База практичного дослідження: ТОВ «Мрія»

Роменського району Сумської області

3. Керівник роботи: Харченко Тетяна Миколаївна, к. е. н., доцент

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету «___» _____ 2024 р. № _____

4. Строк подання здобувачем закінченого проекту (роботи) 5 грудня 2025 року

5. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи:

первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова та статистична звітність; монографії, фахові наукові статті та тези доповіді міжнародних науково-практичних конференцій з питань управління ресурсним потенціалом сільськогосподарського підприємства.

6. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно

- дослідити теоретико-методичні основи управління ресурсним потенціалом сільськогосподарського підприємства;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести діагностику рівня управлінської діяльності підприємства ТОВ «Мрія»;
- оцінити ресурсний потенціал підприємства;
- обґрунтувати напрями удосконалення управління ресурсним потенціалом сільськогосподарського підприємства;
- сформулювати висновки та пропозиції.

**Завдання прийняв до
виконання**

Підпис

Валерія МАЛИК
Ім'я ПРІЗВИЩЕ

Дата отримання завдання

21 жовтня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1	Визначення об'єкту, предмету дослідження, формулювання мети та задач кваліфікаційної роботи, складання плану	<i>Жовтень 2024</i>	виконано
2	Підбір та вивчення літературних джерел, законодавчої та нормативної бази	<i>Листопад 2024</i>	виконано
3	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи	<i>Лютий-квітень 2025</i>	виконано
4	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на підприємстві (переддипломна практика)	<i>02-31 травня 2025</i>	виконано
5	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини, захист звіту по переддипломній практиці	<i>Червень 2025</i>	виконано
6	Проектування напрямів вдосконалення досліджуваної проблеми	<i>Липень-Серпень 2025</i>	виконано
7	Завершення проектної частини кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику	<i>Вересень 2025</i>	виконано
8	Доопрацювання аналітичного і проектного розділів кваліфікаційної роботи	<i>Жовтень 2025</i>	виконано
9	Оформлення кваліфікаційної роботи, та її подання на попередній захист та рецензування	<i>Листопад 2025</i>	виконано
10	Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність (подання роботи для перевірки на плагіат на кафедрі, до відділу якості освіти)	<i>Листопад 2025</i>	виконано
11	Подання закінченої роботи та документів до неї до деканату	<i>5 грудня 2025</i>	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	<i>10 грудня 2025</i>	
Здобувачка			Валерія МАЛИК

Керівник роботи _____

Тетяна ХАРЧЕНКО

АНОТАЦІЯ

Малик В. С. «Управління ресурсним потенціалом сільськогосподарського підприємства».

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра з менеджменту за освітньою програмою «Менеджмент організацій і адміністрування» зі спеціальності 073 «Менеджмент». Сумський національний аграрний університет, Суми, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні основи управління ресурсним потенціалом. Проаналізовано еволюцію трактування поняття «потенціал», функціональний підхід, структурні елементи, вплив внутрішніх і зовнішніх факторів та ризиків.

Проведена діагностика рівня управлінської діяльності підприємства показала, що функції менеджменту реалізуються в тісному взаємозв'язку з виробничим циклом та сезонністю аграрного виробництва, з активною участю топ-менеджменту, який формує стратегічні орієнтири та координує роботу всіх управлінських ланок.

Оцінка ресурсного потенціалу підприємства показала, що підсумковий інтегральний індекс (6,467), свідчить підприємства про достатньо високий рівень загальної ефективності управління ресурсами. Найвагоміший внесок забезпечили фінансові та технічні ресурси, тоді як трудовий потенціал і надалі потребує розвитку.

Запропоновано впровадження ресурсно-орієнтованого менеджменту. За результатами VRIN-аналізу визначено, що стратегічний потенціал ТОВ «Мрія» формується ресурсами, які мають одночасно властивості цінності, рідкісності, складності у відтворенні та практичної незамінності. До таких ключових ресурсів належать земельні ділянки, висококваліфікований персонал разом із управлінськими компетенціями, цифрові ресурси, матеріально-технічна база. Розглянуто методику впровадження концепції Kaizen.

Сформована відповідність діяльності ТОВ «Мрія» ключовим цілям сталого розвитку. Структуровано альтернативні заходи механізму щодо інтеграції SDGs у систему управління ресурсним потенціалом ТОВ «Мрія»: нормативно-стратегічні, організаційно-управлінські, технологічні, економічні, соціальні та кадрові.

Економічне обґрунтування проєкту модернізації ресурсного потенціалу підтверджує, що усі інвестиційні пропозиції перевищують мінімальну ставку дисконту 12%, що підтверджує їх фінансову доцільність. Найвищу рентабельність демонструють цифровізація та навчання персоналу.

Ключові слова: управління, ресурсний потенціал, підприємство, ресурсно-орієнтований менеджмент, концепція Кайдзен, ЦСР, модернізація.

SUMMARY

Malik V. S. «Management of the resource potential of an agricultural enterprise».

Qualification work for a master's degree in management under the educational programme «Organisational Management and Administration» in the speciality 073 «Management». Sumy National Agrarian University, Sumy, 2025.

The thesis explores the theoretical and methodological foundations of resource potential management. It analyses the evolution of the interpretation of the concept of 'potential', the functional approach, structural elements, and the influence of internal and external factors and risks.

The diagnosis of the level of management activity of the enterprise showed that management functions are implemented in close connection with the production cycle and seasonality of agricultural production, with the active participation of top management, which forms strategic guidelines and coordinates the work of all management links.

The assessment of the enterprise's resource potential showed that the final integral index (6.467) indicates a sufficiently high level of overall resource management efficiency. The most significant contribution to the result was made by financial and technical resources, while labour potential still needs to be developed.

The introduction of resource-oriented management is proposed. Based on the results of the VRIN analysis, it was determined that the strategic potential of Mriya LLC is formed by resources that simultaneously have the properties of value, rarity, complexity in reproduction, and practical irreplaceability. These key resources include land plots, highly qualified personnel with management skills, digital resources, and material and technical resources. The methodology for implementing the Kaizen concept is considered.

The compliance of Mriya LLC's activities with the key objectives of sustainable development has been established. Alternative measures for the mechanism for integrating SDGs into the resource potential management system of Mriya LLC have been structured: regulatory and strategic, organisational and managerial, technological, economic, social, and personnel.

The economic justification of the resource potential modernisation project confirms the positive financial effect. All investment proposals have a positive NPV and exceed the minimum discount rate of 12%, which confirms their financial feasibility. Digitalisation and staff training demonstrate the highest profitability.

Keywords: management, resource potential, enterprise, resource-oriented management, Kaizen concept, CSR, modernisation, digitalisation.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи управління ресурсним потенціалом сільськогосподарського підприємства	10
РОЗДІЛ 2 Оцінка стану управління ресурсним потенціалом сільськогосподарського підприємства ТОВ «Мрія»	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	20
2.2 Діагностика рівня управлінської діяльності підприємства	30
2.3 Оцінка ресурсного потенціалу підприємства ТОВ «Мрія»	37
РОЗДІЛ 3 Напрями удосконалення управління ресурсним потенціалом сільськогосподарського підприємства	49
3.1 Впровадження концепції ресурсно-орієнтованого менеджменту	49
3.2 Інтеграція цілей сталого розвитку (SDGs) у систему управління ресурсним потенціалом ТОВ «Мрія»	58
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ	76
ДОДАТОК А Вхідні показники інтегральної оцінки ефективності управління ресурсами ТОВ «Мрія»	77
ДОДАТОК Б Фінансова звітність	78
ДОДАТОК В Звіт з праці	79
ДОДАТОК Г Наукові публікації	90

ВСТУП

Актуальність теми. Управління ресурсним потенціалом сільськогосподарського підприємства є ключовим фактором забезпечення його конкурентоспроможності, стійкості та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. В умовах турбулентності ринку, кліматичних ризиків, зростання вартості ресурсів та впливу воєнних факторів раціональне формування й використання ресурсного потенціалу стає не лише економічною, а й соціально значущою проблемою. Висока ресурсомісткість аграрного виробництва, залежність результатів від ефективності земельних, матеріально-технічних, трудових та фінансових ресурсів зумовлює потребу у системному вдосконаленні механізмів управління ними.

Управління ресурсним потенціалом сільськогосподарського підприємства набуває особливої значущості в контексті досягнення Цілей сталого розвитку (ЦСР), оскільки саме ефективне використання земельних, матеріально-технічних, фінансових та людських ресурсів визначає здатність підприємства забезпечувати економічну результативність без виснаження природної основи виробництва. Раціональне управління ресурсами сприяє зменшенню негативного впливу на довкілля, підвищує енергоефективність, скорочує втрати та формує стійкі виробничі практики, що відповідають ЦСР 2 «Подолання голоду», 12 «Відповідальне споживання та виробництво» та 13 «Боротьба зі зміною клімату».

Крім екологічної складової, управління ресурсним потенціалом відіграє ключову роль у забезпеченні соціальної та економічної стійкості підприємства, що співвідноситься з цілями ЦСР 8 «Гідна праця та економічне зростання» і ЦСР 9 «Інновації та інфраструктура». Підприємства, які ефективно управляють людським капіталом, підвищують кваліфікацію працівників, створюють безпечні умови праці та розвивають кадрові компетенції, здатні адаптуватися до змін ринку та впроваджувати сучасні технології.

Аналіз стану наукової розробки проблеми. Теоретичні основи дослідження ресурсного потенціалу розглядали у наукових працях вітчизняні вчені: Бердар М.М. [2], Вишневська О.М. [4], Красноручський О., Маренич Т., Прусова Г. [9], Левандівський О. [10], Тарасюк, О. В. [22] та ін. Також вагомий внесок у розвиток методології оцінки та структурування ресурсного потенціалу зробили: Степаненко С.В., Власенко Т.А. [19], Суліма Н.М., Гуцул Т.А., Боровик Н.В. [21], які розкривали особливості формування й ефективності використання земельних, матеріально-технічних та трудових ресурсів аграрних підприємств. Разом з тим, попри значну кількість досліджень, недостатньо вивченими залишаються питання інтегрального оцінювання управління ресурсним потенціалом в умовах воєнної економіки, цифровізації агросектору та взаємозв'язку ресурсного потенціалу з досягненням цілей сталого розвитку, що визначає актуальність подальшої наукової розробки проблеми.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад, аналіз стану та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управління ресурсним потенціалом сільськогосподарського підприємства ТОВ «Мрія». Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- дослідити теоретико-методичні основи управління ресурсним потенціалом підприємства;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести діагностику рівня управлінської діяльності підприємства ТОВ «Мрія»;
- оцінити ресурсний потенціал підприємства;
- обґрунтувати напрями удосконалення управління ресурсним потенціалом сільськогосподарського підприємства;
- сформулювати висновки та пропозиції.

Об'єкт дослідження – процес управління ресурсним потенціалом сільськогосподарського підприємства.

Предмет дослідження – є особливості управління ресурсним потенціалом та практичні аспекти його реалізації в підприємстві ТОВ «Мрія».

Методи дослідження. У роботі застосовано комплекс наукових методів, узгоджених зі змістом дослідження: аналіз і синтез – для уточнення сутності базових понять; економіко-статистичні методи – для оцінювання показників діяльності підприємства; графічний метод – для візуалізації тенденцій; порівняльний аналіз – для виявлення змін у структурі ресурсів; метод експертного оцінювання – для визначення вагових коефіцієнтів інтегрального показника; узагальнення – для формування висновків і рекомендацій.

Елемент наукової новизни полягає у вдосконаленні підходу щодо інтеграції цілей сталого розвитку (SDGs) у систему управління ресурсним потенціалом ТОВ «Мрія».

Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості їх застосування в діяльності ТОВ «Мрія» для оптимізації структури ресурсного забезпечення, удосконалення управлінських рішень та підвищення ефективності використання матеріальних, земельних та трудових ресурсів.

Апробація результатів роботи. Основні положення та результати дослідження апробовано на науково-практичних конференціях III Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку»: (Запоріжжя, 21–22 жовтня 2025 року); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні питання фінансового забезпечення аграрного бізнесу в умовах дії воєнного стану» (м. Суми, 29 жовтня 2024 р.).

Структура і обсяг роботи. Логіка дослідження зумовила структуру кваліфікаційної роботи: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел з 30 найменувань, 4 додатки. Загальний обсяг 64 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

Управління ресурсним потенціалом сільськогосподарського підприємства є ключовою складовою забезпечення його конкурентоспроможності та довгострокової стійкості в умовах динамічного та ризикованого аграрного ринку. Ефективне поєднання земельних, матеріально-технічних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів формує основу результативності виробничих процесів, впливає на рівень собівартості, продуктивність праці та здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх викликів. Сучасні підходи до управління ресурсами ґрунтуються на принципах раціонального використання, інноваційності, екологічної відповідальності та стратегічного планування, що дозволяє аграрним підприємствам не лише підтримувати стабільність, а й забезпечувати інноваційний розвиток та зміцнення позицій на ринку [6].

В науковому розумінні поняття «потенціал» почали використовувати в кінці 70-х на початку 80-х років XX століття. Саме в цей період з'являється багато публікацій, присвячених аспектам поняття «потенціал» [1].

Потенціал підприємства — це інтегральна спроможність не лише використовувати наявні ресурси, а й трансформувати їх у конкурентні переваги, підвищувати ефективність, забезпечувати стале зростання та розвиток у довгостроковій перспективі. Більш детальну еволюцію трактування науковцями терміна «потенціал» в економіці відображено в таблиці 1.1.

Попри значну кількість наукових досліджень, присвячених різним аспектам поняття «потенціал», у сучасній науковій літературі все ще відсутнє однозначне та завершене теоретичне трактування ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств.

Таблиця 1.1 – Підхід трактування науковцями терміна «потенціал» в управлінні

Автор	Трактування поняття «потенціал»	Особливості
Вишневська О.М.	Потенціал — це здатність організації мобілізувати наявні ресурси для досягнення визначених результатів.	Акцент на управлінських ресурсах та ефективності використання персоналу.
Материнська О.А.	Потенціал розглядається як стратегічна можливість підприємства забезпечувати розвиток у відповідь на зміни середовища.	Переважає стратегічний підхід, орієнтація на адаптацію до ринку.
Ярова А.О.	Потенціал — сукупність ресурсів і компетенцій, які формують конкурентні переваги підприємства.	Увага на конкурентоспроможність, цінність ресурсів та їх унікальність.
Строченко Н.І.	Потенціал — це здатність підприємства інтегрувати, перебудовувати та реорганізовувати ресурси для реагування на зміни.	Формується концепція динамічних здібностей (dynamic capabilities).
Зеленський А.С.	Потенціал визначається як поєднання ресурсів, інституційних умов, цифрових можливостей та інноваційної спроможності.	Інтеграція інституційних, цифрових та інноваційних факторів розвитку.

Джерело: сформовано автором на основі джерел [4,13, 20].

Однак, заслуговують на увагу праці вітчизняного вченого-економіста Красноруцького О., який зазначив, що ресурсний потенціал - це складова частина виробничого потенціалу, який виступає важливою складовою економічного потенціалу. Т. Маренич визначила ресурсний потенціал як сукупність трудових, земельних і матеріальних ресурсів, які призначені для виробництва сільськогосподарської продукції [9].

За думкою Баланюк І., ресурсний потенціал являє собою сукупну інтегральну продуктивність промислових і природних засобів виробництва, а також трудових ресурсів, які відображуються показниками виходу валової і товарної продукції на одиницю земельної площі [10].

Таким чином, ресурсний потенціал сільськогосподарського підприємства — це сукупність усіх наявних і доступних підприємству ресурсів, які можуть бути залучені до виробничого процесу з метою

забезпечення стабільного функціонування, підвищення продуктивності та досягнення стратегічних цілей розвитку. Він охоплює не лише кількісні характеристики ресурсів, а й їх якісні властивості, рівень організації використання, технологічний стан та здатність забезпечувати створення конкурентоспроможної продукції.

Структура ресурсного потенціалу сільськогосподарського підприємства охоплює взаємопов'язані групи ресурсів, які забезпечують можливість ефективного здійснення виробничих процесів. До її складу входять земельні, матеріально-технічні, трудові, фінансові, інформаційні та природно-кліматичні ресурси, кожна з яких виконує специфічну функцію у формуванні загальної результативності діяльності (рисунк 1.1). Комплексне та збалансоване використання цих ресурсів визначає рівень продуктивності й конкурентоспроможності підприємства.

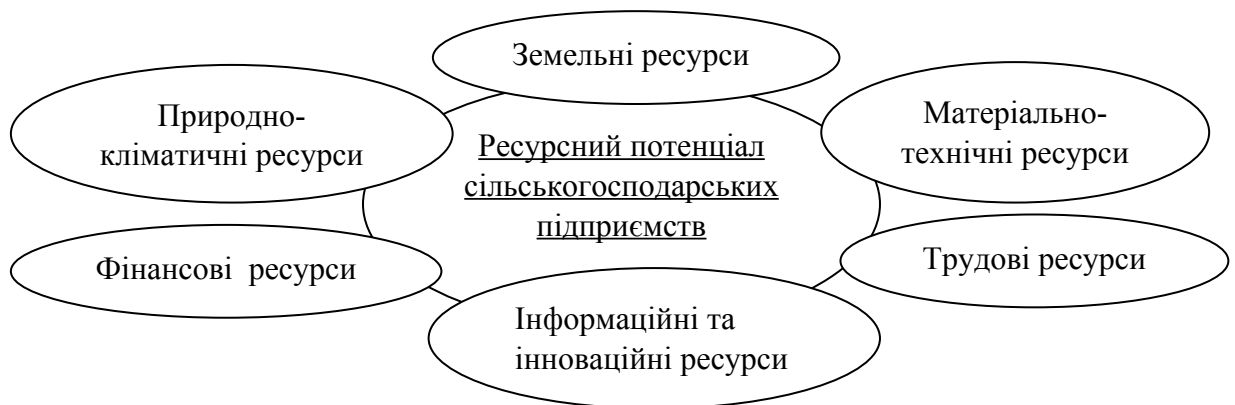


Рисунок 1.1 - Складові елементи ресурсного потенціалу
сільськогосподарських підприємств

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Більш детально варто розуміти, що до структури ресурсного потенціалу входять такі ключові компоненти:

1. Земельні ресурси. Це базовий елемент аграрного виробництва, який включає площу та якість орних земель, їх родючість, агрохімічні характеристики, рівень меліорації та інтенсивності використання.

2. Матеріально-технічні ресурси. Техніка, обладнання, виробничі будівлі, складські приміщення, транспорт, технологічні лінії тощо. Важливе значення має їх технічний стан, модернізованість, продуктивність і ступінь зношення.

3. Трудові ресурси. Кадровий потенціал підприємства — чисельність, кваліфікація, компетентність працівників, рівень мотивації та організація праці. Саме людський капітал визначає ефективність управління іншими ресурсами.

4. Фінансові ресурси. Власний капітал, кредитні та інвестиційні можливості, ліквідність, доступ до фінансових інструментів, що забезпечують безперервність виробництва та розвиток підприємства.

5. Інформаційні та інноваційні ресурси. Дані про ринок, технології, системи підтримки управлінських рішень, сучасні методи організації виробництва, цифрові інструменти, результати досліджень та інноваційні рішення.

6. Природно-кліматичні ресурси. Кліматичні умови, водні ресурси, мікрорельєф, які визначають можливості та обмеження щодо вибору культур, урожайності та технологій вирощування.

Разом із тим, узагальнення поглядів вчених на сутнісно-змістову основу поняття ресурсного потенціалу сформувало нам підстави підтримати думку Абушова Т.А. [1], яка вважає, що до складу ресурсного потенціалу необхідно включати нематеріальні активи. Виходячи із цього посилення, пропонуємо розглядати ресурсний потенціал сільськогосподарських підприємств як сукупність земельних, трудових, матеріально-технічних ресурсів та нематеріальних активів.

Наступним кроком варто перейти до визначення розуміння управління ресурсним потенціалом сільськогосподарського підприємства. Це цілеспрямований, системний та безперервний процес формування, оцінювання, раціонального використання й розвитку сукупності доступних підприємству ресурсів з метою забезпечення ефективної виробничо-

господарської діяльності, підвищення конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей у умовах змінного зовнішнього середовища.

Управління ресурсним потенціалом сільськогосподарського підприємства вирізняються низкою специфічних функціональних особливостей, що зумовлені галузевим характером виробництва, його сезонністю, високою залежністю від природно-кліматичних умов та значною ресурсомісткістю аграрної діяльності рисунок 1.2.

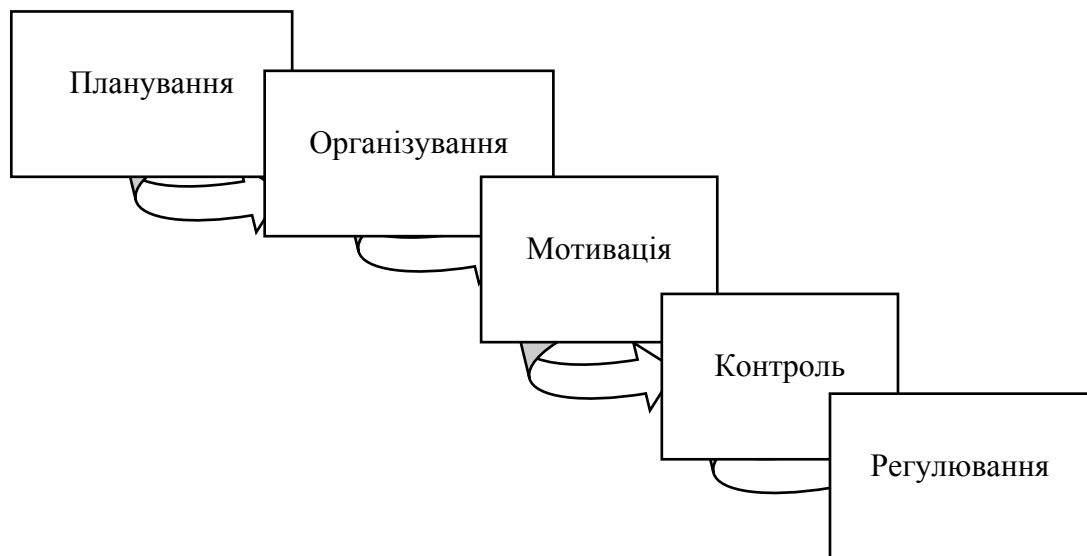


Рисунок 1.2 - Функціональний підхід в управлінні ресурсним потенціалом сільськогосподарського підприємства

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Їх реалізація спрямована на забезпечення раціонального формування, ефективного використання й відтворення ресурсної бази підприємства. Основні особливості функцій полягають у такому:

1. Особливості планування. Планування у сфері управління ресурсним потенціалом ґрунтується на прогнозуванні потреб у різних видах ресурсів, врахуванні агротехнологічних циклів, сезонних коливань та потенційних агрометеорологічних ризиків. Воно передбачає оптимізацію структури ресурсного забезпечення та визначення пріоритетів розвитку матеріально-технічної, фінансової та трудової складових.

2. Особливості організації. Організаційна функція полягає у формуванні раціональної системи розподілу, використання й контролю ресурсів відповідно до технологічних вимог виробництва. Вона охоплює координацію діяльності структурних підрозділів, забезпечення належного технічного оснащення та дотримання агротехнічних строків, що є критично важливим для забезпечення цілісності виробничих процесів.

3. Особливості мотивації персоналу. Мотиваційна функція пов'язана з формуванням стимулюючих механізмів, які спонукають працівників до ефективного та економного використання ресурсів, впровадження інноваційних рішень та дотримання технологічних регламентів. У контексті аграрної діяльності особливого значення набуває поєднання матеріального заохочення з розвитком професійних компетентностей персоналу.

4. Особливості контролю. Контроль у процесі управління ресурсним потенціалом передбачає систематичний моніторинг стану та ефективності використання основних видів ресурсів, аналіз відхилень від планових показників, оцінювання рівня ресурсозбереження та виявлення резервів підвищення продуктивності. Він забезпечує своєчасне прийняття коригувальних управлінських рішень.

5. Особливості регулювання та координації. Регулювання спрямоване на оперативне пристосування управлінських рішень до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, зокрема ринкових коливань, технологічних новацій і природно-кліматичних трансформацій. Координація забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів, що беруть участь у формуванні та використанні ресурсного потенціалу, забезпечуючи комплексність та системність його управління.

У сукупності зазначені особливості відображають складність та багатовимірність управління ресурсним потенціалом сільськогосподарських підприємств, а також визначають необхідність системного, адаптивного та функціонального підходу в умовах сучасних викликів аграрної сфери.

Знання зовнішніх і внутрішніх чинників впливу на управління ресурсним потенціалом підприємства забезпечує можливість комплексно оцінювати умови його функціонування та формувати обґрунтовані управлінські рішення. Усвідомлення дії зовнішніх факторів дозволяє прогнозувати зміни середовища та своєчасно адаптувати стратегію розвитку (таблиця 1.2) .

Таблиця 1.2 – Характеристика зовнішніх факторів, що впливають на управління ресурсного потенціалу підприємства

Група чинників	Зміст характеристики	Вплив на ресурсний потенціал підприємства
Економічні	Інфляція, валютні коливання, кредитна політика, податки, інвестиційний клімат, державна підтримка агросектору	Визначають можливості інвестування у техніку, технології, добрива, впливають на собівартість і фінансову стійкість
Політичні	Стабільність влади, регуляторна політика, земельне законодавство, державні програми, рівень безпеки	Формують правові умови діяльності, створюють ризики або стимули для розвитку ресурсної бази
Екологічні	Кліматичні зміни, погодно-кліматичні умови, стан ґрунтів, екологічні вимоги, природні ризики	Впливають на урожайність, необхідність екологічних технологій, потребу в адаптації та відновленні природних ресурсів
Ринкові	Попит, пропозиція, рівень конкуренції, ціни на агропродукцію, монополізація ринку, логістика, доступ до збуту	Визначають прибутковість виробництва, стимулюють або обмежують інвестиції в розвиток ресурсного потенціалу

Джерело: сформовано автором на основі [3, 12, 14, 29].

Тоді як аналіз внутрішніх чинників дає змогу ідентифікувати резерви підвищення ефективності використання ресурсів . У сукупності це створює підґрунтя для оптимізації ресурсного забезпечення та забезпечення стійкого функціонування підприємства:

1. Організаційна структура. Форма побудови управління, розподіл функцій і повноважень, ступінь централізації чи децентралізації, рівень координації між підрозділами визначають ефективність управління всіма видами ресурсів. Рациональна структура сприяє швидкому ухваленню рішень, зменшенню витрат часу та підвищенню узгодженості виробничих процесів.

2. Технологічний рівень. Включає сучасність, надійність та продуктивність техніки й обладнання, рівень механізації, автоматизації та цифровізації виробництва. Від технологічного рівня залежить ефективність використання земельного, трудового та матеріально-технічного потенціалів, а також конкурентоспроможність продукції.

3. Система мотивації персоналу. Поєднує матеріальні й нематеріальні стимули, систему оплати праці, преміювання, розвиток компетенцій та корпоративну культуру. Рівень мотивації визначає продуктивність праці, здатність персоналу впроваджувати інновації та якість управління ресурсами.

4. Фінансова стабільність підприємства. Відображає ліквідність, рентабельність, доступність фінансових ресурсів, рівень заборгованості та можливості інвестування. Фінансова стійкість є основою для модернізації матеріально-технічної бази, оновлення технологій, навчання персоналу та розвитку ресурсного потенціалу загалом.

Як зауважує Свиноус Н.І. [16], ризики становлять суттєвий чинник функціонування сільськогосподарських підприємств, оскільки аграрне виробництво характеризується високою чутливістю до непередбачуваних змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Їхній вплив визначає умови формування, використання та відтворення ресурсного потенціалу, позначаючись на стабільності виробничих процесів і можливостях довгострокового розвитку. Тому, в контексті вивчення даної теми, варто розуміти, що у сільському господарстві ризики мають особливо високу інтенсивність через сезонність, залежність від природних умов та значну варіативність ринкової кон'юнктури.

Виробничі ризики проявляються через несприятливі погодні умови, поширення хвороб і шкідників, технічні несправності та інші чинники, що зменшують обсяги виробництва й порушують процеси використання земельного та матеріально-технічного потенціалу.

Технологічні ризики виникають у разі застосування застарілого обладнання, недостатнього рівня автоматизації та низької інноваційної

спроможності підприємства, що обмежує можливості модернізації ресурсної бази.

Фінансові ризики пов'язані зі змінами макроекономічних умов, інфляцією, коливаннями валютного курсу та ціновими коливаннями на ринку агропродукції, що ускладнює інвестиційне забезпечення оновлення ресурсів і підтримання фінансової стійкості. До важливих внутрішніх ризиків належать організаційні та кадрові — дефіцит кваліфікованих працівників, недосконалість управлінських структур, низький рівень мотивації персоналу, що знижує ефективність управління трудовим і інформаційним потенціалом підприємства.

Політичні та регуляторні ризики пов'язані зі зміною законодавства, земельної політики, податкових вимог, а також із впливом військових дій, які можуть обмежувати доступ до земельних ресурсів і підвищувати витрати на виробництво.

Екологічні ризики проявляються через деградацію ґрунтів, нестачу водних ресурсів, зміни клімату та посилення екологічних стандартів, що зумовлює необхідність додаткових заходів щодо адаптації та відновлення природного потенціалу. У сукупності всі ці ризики формують складне середовище, в якому управління ресурсним потенціалом потребує науково обґрунтованих рішень, гнучкості та підвищеної адаптивності.

Останньою складовою дослідження буде методика оцінювання управління ресурсним потенціалом сільськогосподарського підприємства, що ґрунтується на системному підході, що передбачає комплексне дослідження стану ресурсної бази, ефективності її використання та рівня відповідності стратегічним цілям розвитку. Методика оцінки управління ресурсним потенціалом побудована на комплексному підході, який включає поетапний, поелементний аналіз усіх видів ресурсів підприємства з урахуванням їх кількісних і якісних характеристик [5].

Основні етапи методики включають:

1. Визначення складу і структури ресурсного потенціалу підприємства, що включає матеріальні, фінансові, трудові та інформаційні ресурси.
2. Збір та систематизація фактичних даних про наявність і використання ресурсів.
3. Проведення комплексного аналізу ресурсів із застосуванням економіко-статистичних методів, експертних оцінок, рейтингових систем, що дозволяє отримати узагальнені показники ефективності використання ресурсів.
4. Виділення головних критеріїв оцінки, що визначають здатність підприємства вирішувати стратегічні завдання.
5. Розрахунок інтегрального показника ефективності управління ресурсним потенціалом, який враховує взаємодію всіх складових ресурсів та їх вплив на кінцеві результати діяльності підприємства.
6. Виявлення диспропорцій у використанні ресурсів і формування рекомендацій щодо оптимізації ресурсного потенціалу.

Методика дозволяє оцінити не тільки поточний стан ресурсів, а й ступінь їх раціонального та ефективного використання у виробничому процесі. Такий підхід забезпечує системність оцінки, враховує вплив ресурсного потенціалу на конкурентоспроможність та стійкість підприємства, а також сприяє прийняттю зважених управлінських рішень щодо розвитку підприємства.

Таким чином, ресурсний потенціал визначає сукупну виробничу спроможність підприємства, його можливість досягати планових показників, впроваджувати інновації та реагувати на виклики зовнішнього середовища. Раціональне управління цим потенціалом є стратегічною умовою підвищення ефективності діяльності аграрного підприємства та забезпечення його стійкого розвитку.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СІЛЬСЬКОГОСПРОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «Мрія»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Мрія» розташоване в смт Липова Долина Роменського району Сумської області та здійснює свою господарську діяльність у межах Липоводолинської селищної територіальної громади. У виробничому процесі підприємство використовує як власні земельні ділянки, так і площі, отримані в оренду.

ТОВ «Мрія» є одним із ключових аграрних виробників регіону. Господарство спеціалізується на вирощуванні та реалізації продукції рослинництва, а також на первинній переробці зернових культур. Основні напрями функціонування включають виробництво зернових і технічних культур, зберігання урожаю та його подальший продаж на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Для підвищення результативності агровиробництва підприємство застосовує оптимізовані схеми сівозмін та сучасні технологічні рішення. Для кожної культури визначаються окремі системи удобрення і передпосівної обробки ґрунту, а також добираються високоврожайні сорти та гібриди, адаптовані до місцевих природно-кліматичних умов. Важливою умовою зростання продуктивності є використання новітньої техніки та спеціалізованого обладнання.

У розпорядженні підприємства є власні складські приміщення для зберігання вирощеної продукції. Це дає змогу акумулювати запаси і реалізовувати їх у періоди підвищеного попиту, зокрема навесні, що позитивно впливає на фінансові результати.

ТОВ «Мрія» функціонує відповідно до вимог чинного законодавства України та належить до сектора малого підприємництва. Воно зареєстроване

як приватна юридична особа, має самостійний бухгалтерський баланс, у власності – основні та оборотні активи, відкриті банківські рахунки, а також використовує печатку і штампи із власним найменуванням.

На підприємстві діє розгалужена система внутрішнього документообігу, що охоплює плани, положення, накази, службові листи, пояснювальні та службові записки, акти, ордери, інструкції, різні форми звітності та бухгалтерські документи.

У своїй діяльності господарство керується національними нормативно-правовими актами, серед яких законодавство про бухгалтерський облік і фінансову звітність, зовнішньоекономічну діяльність, правовий режим воєнного стану, акціонерні товариства, цінні папери та фондовий ринок. Окрім цього, підприємство дотримується власних внутрішніх регламентів, колективного договору та інших локальних документів, має право укладати угоди, виступати стороною у майнових і немайнових відносинах, а також брати участь у судових процесах.

Правовою основою діяльності ТОВ «Мрія» є Статут, у якому визначено офіційну назву та адресу, основні напрями роботи, мету створення, права та обов'язки учасників, склад і структуру майна (зокрема статутний і резервний фонди), порядок використання земельних ресурсів, механізми здійснення фінансово-господарських операцій, правила зовнішньоекономічної діяльності, систему управління, особливості трудових відносин, соціальні гарантії, а також процедури припинення або реорганізації підприємства.

Господарство розташоване на території з природними умовами, сприятливими для агровиробництва. Район характеризується наявністю родючих чорноземних ґрунтів та помірно-континентальним кліматом із періодичними посухами та суховіями, що створює оптимальні передумови для вирощування широкої номенклатури сільськогосподарських культур.

Основні напрями діяльності господарства охоплюють вирощування зернових і технічних культур, здійснення операцій зі зберігання врожаю та його подальшої реалізації як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 - Основні види діяльності підприємства

№	Вид діяльності	Зміст та характеристика
1	Вирощування зернових культур	Виробництво пшениці, кукурудзи та ячменю із застосуванням сучасних агротехнологій, що забезпечують стабільні та високоякісні врожаї.
2	Культивація технічних культур	Вирощування соняшнику, сої та гороху як сировини для виробництва олії, кормів та насіннєвого матеріалу.
3	Обробка сільськогосподарських угідь	Виконання комплексу заходів щодо підвищення родючості ґрунтів, протидії ерозійним процесам і проведення меліорації на власних та орендованих землях.
4	Тваринництво (свинарство)	Розведення поголів'я свиней з метою забезпечення виробництва м'ясної продукції та підвищення ефективності агропромислового циклу.
5	Надання послуг сільськогосподарської техніки	Забезпечення замовників технікою з обслуговуючим персоналом для проведення комплексу польових робіт.

Джерело: сформовано автором на основі Статуту підприємства

Ключовим виробничим ресурсом підприємства виступає земельний фонд, який визначає масштаби, профіль та ефективність аграрного виробництва. Саме якість, структура та площі земель значною мірою впливають на продуктивність вирощуваних культур і загальні результати діяльності ТОВ «Мрія» (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Склад і структура земельного фонду ТОВ «Мрія»

Види угідь	2022 рік		2023 рік		2024 рік		Відхилення (+/-)	2024 в % до 2022
	га	%	га	%	га	%		
Сільськогосподарські угіддя, всього	4310	100	4415	100	4500	100	+ 190	105
в тому числі: рілля	4184	97	4321	98	4412	98	+ 228	105
сіножаті	126	3	94	2	88	2	- 38	70

Джерело: розраховано автором за даними форми 29 - с.г. (річна) «Звіт про площі та валові збори сільськогосподарських культур, плодів, ягід і винограду»

Варто зауважити, що результати аналізу складу та структури земельного фонду ТОВ «Мрія» (таблиця 2. 2) засвідчують зростання площі сільськогосподарських угідь у 2024 році на 190 га, або на 5% порівняно з 2022 роком. Така динаміка, як логічно припустити, зумовлена змінами у структурі земельних паїв та сприятливими природно-кліматичними факторами, що підтримують розвиток агровиробництва. Слід підкреслити, що 98% земельного фонду становить рілля, що відображає її домінуючу роль у виробничому процесі підприємства. Водночас простежується тенденція до зменшення площі сіножатей на 38 га (30%), що, очевидно, акцентує увагу на необхідності посилення мотиваційного механізму продовження орендних угод. Доцільно зазначити, що наведені у таблиці дані дозволяють у динаміці оцінити зміни у структурі земельного потенціалу та зробити обґрунтовані висновки щодо його раціонального використання.

Аналіз динаміки складу і структури собівартості продукції ТОВ «Мрія» (таблиця 2.3) свідчить про суттєві тренди у формуванні витрат на виробництво за період 2022-2024 років. Загальна собівартість продукції господарства за три роки демонструє стабільне зростання — з 99 560,0 тис. грн у 2022 році до 119 191,2 тис. грн у 2024 році, що відображає як розширення виробничих обсягів, так і індексацію вартості ресурсів.

За структурою собівартості ярових культур найбільшу питому вагу займає кукурудза на зерно, частка якої у загальному обсязі складає понад 53% у 2022 році із тенденцією до збільшення до 58,9% у 2024 році. Це свідчить про пріоритетність даної культури в аграрній діяльності підприємства. Водночас пшениця озима залишається стабільним компонентом структури собівартості, з незначним приростом у частці — від 14,4% у 2022 році до 15,5% у 2024 році, що визначає її стабільну роль у виробництві.

Помітним є зниження питомої ваги гречки в собівартості, що можна інтерпретувати як результат концентрації ресурсів на більш прибуткових культурах. Також варто відзначити коливання у структурі собівартості таких культур, як соя, ячмінь, соняшник, ріпак та овес, що свідчить про гнучкість та

адаптивність виробничої політики підприємства до ринкових умов і кліматичних факторів.

Таблиця 2.3 – Динаміка складу і структури собівартості продукції ТОВ «Мрія» за 2022-2024 роки

Види продукції	2022 рік		2023 рік		2024 рік		В середньому за 2022 – 2024 р.р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Пшениця озима	14 372,0	14,4	16 360,0	15,2	18 520,0	15,5	16 417,0	15,1
Гречка	945,0	0,9	786,0	0,7	557,0	0,5	763,0	0,7
Кукурудза на зерно	52 945,0	53,2	61 342,0	57,1	70 139,0	58,9	61 475,0	56,5
Ячмінь	1 286,0	1,3	1 048,0	1,0	2 399,0	2,0	15 78,0	1,4
Соя	3 385,0	3,4	4 805,0	4,5	4 779,0	4,0	4 323,0	4,0
Соняшник	17 743,0	17,8	16 960,0	15,8	16 145,0	13,5	16 499,0	15,6
Овес	1 640,0	1,7	945,0	0,9	-	-	862,0	0,8
Ріпак	4 560,0	4,6	3 284,0	3,0	5 709,0	4,8	4 518,0	4,1
Продукція рослинництва, всього	96 876,0	97,3	105 530,0	98,3	118 248,0	99,2	106 885	98,3
Поголів'я свиней	2 684,0	100	1 850,0	100	943,2	100	1 825,7	100
Продукція тваринництва, всього	2 684,0	2,7	1 850,0	1,7	943,2	0,8	1 825,7	1,7
Продукція господарства, всього	99 560,0	100	107 380,0	100	119 191,2	100	108 710	100

Джерело: розраховано автором за даними форми 50 – с.г. (річна) «Звіт про основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств»

В цілому, продукція рослинництва формує абсолютну більшість собівартості (понад 97%), що є характерним для виробничої спеціалізації ТОВ «Мрія». Частка продукції тваринництва є незначною і поступово зменшується — від 2,7% у 2022 році до 0,8% у 2024 році, що відображає переорієнтацію підприємства на рослинницьку діяльність.

Аналіз середніх значень за три роки дає змогу зробити висновок про стабільність структури собівартості з певними адаптаційними змінами, що спрямовані на підвищення ефективності виробництва. Дані таблиці є

важливим інструментом для управлінського аналізу, планування витрат і прийняття стратегічних рішень щодо розвитку сільськогосподарського підприємства.

Для ілюстрації змін у структурі товарної продукції підприємства за аналізований період у рисунку 2.1 наведено узагальнені дані.

У період 2022–2024 років загальна собівартість продукції ТОВ «Мрія» демонструвала стаке зростання: від 99 560,0 тис. грн у 2022 році до 119 191,2 тис. грн у 2024 році. Така динаміка може бути наслідком як розширення виробничих обсягів, так і підвищення рівня витрат на ресурсне забезпечення. Структура собівартості свідчить, що провідним напрямом виробництва залишається кукурудза на зерно.

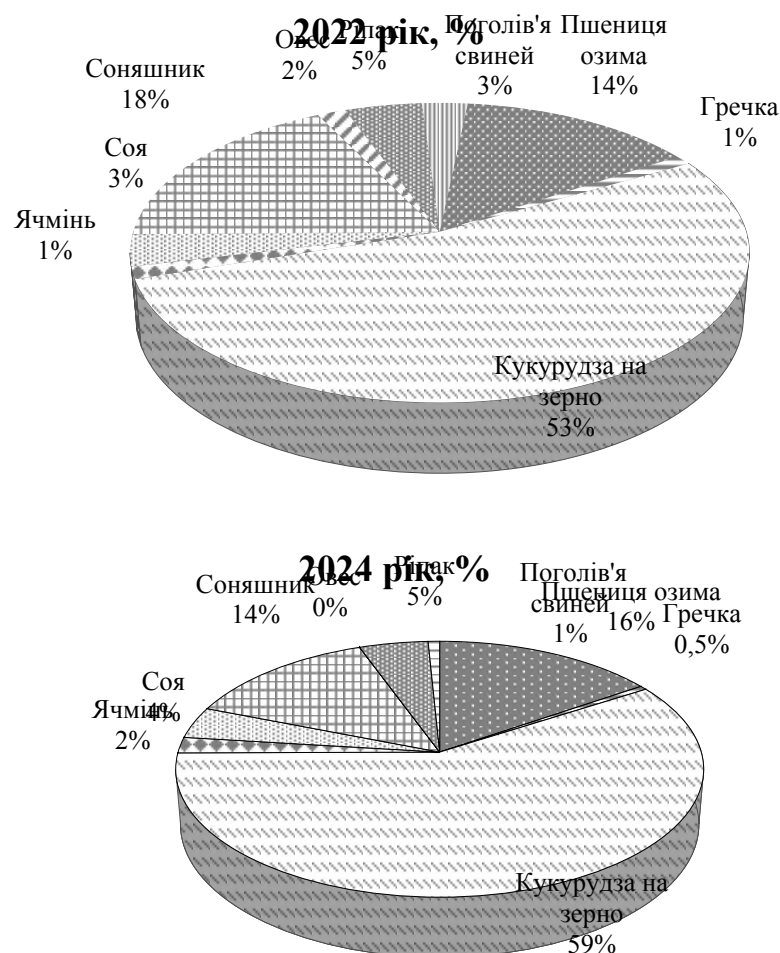


Рисунок 2.1 - Зміни у структурі товарної продукції підприємства ТОВ «Мрія»

Джерело: розроблено автором на основі форми 50 - с.г. (річна) «Звіт про основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств»

Її частка зросла з 53,2 % у 2022 році до 58,9 % у 2024 році, що підтверджує ключову роль цієї культури у виробничій стратегії підприємства.

Витрати на вирощування озимої пшениці також збільшилися — з 14 372,0 тис. грн до 18 520,0 тис. грн, при цьому її частка залишалася стабільною на рівні близько 15 %. Подібний поступовий приріст характерний і для сої з ріпаком. Водночас витрати на вирощування гречки зменшилися з 945,0 тис. грн до 557,0 тис. грн, що супроводжувалося зниженням її частки в структурі собівартості з 0,9 % до 0,5 %. У 2024 році підприємство припинило вирощування вівса, тоді як у 2022 році ця культура формувала 1,7 % витрат.

Наведені показники свідчать про поступове скорочення виробничої диверсифікації та зміцнення спеціалізації господарства на вирощуванні культур із високою рентабельністю — насамперед кукурудзи та соняшнику. Такий стратегічний вибір знижує виробничі ризики у короткостроковому періоді, проте водночас підвищує залежність підприємства від коливань кон'юнктури ринку зернових та погодних умов.

Для всебічного оцінювання ефективності діяльності ТОВ «Мрія» проводиться аналіз динаміки доходів, витрат, прибутковості та інших ключових економічних показників. Узагальнені результати фінансово-економічного стану підприємства подано в таблиці 2.4.

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства за 2022–2024 роки (таблиця 2.4) демонструє, що чистий дохід від реалізації продукції зріс з 117 891,0 тис. грн у 2022 році до 197 641,2 тис. грн у 2024 році, що, безперечно, свідчить про розширення виробничих масштабів і зміцнення збутової політики. Однак варто звернути увагу на суттєве збільшення інших операційних витрат у 2024 році (на 223% порівняно з 2023 роком), що негативно позначається на рівні рентабельності. Хоча собівартість реалізованої продукції також зросла, темпи її приросту були нижчими за темпи зростання доходів, що позитивно вплинуло на фінансовий результат. Загалом отримані дані підкреслюють доцільність подальшої оптимізації витрат та посилення контролю над непрямими видатками. Представлені у таблиці

абсолютні та відносні відхилення дають змогу комплексно оцінити динаміку фінансової ефективності.

Таблиця 2.4 – Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Мрія» за 2023-2024 рр., тис. грн

Показники	Роки			Відхилення абсолютне, (+;-)	Відхилення відносне, %
	2022	2023	2024		
Чистий дохід від реалізації продукції	117 891,0	179 904,0	197 641,2	+17 737,3	109,8
Інші операційні доходи	-	1695,0	766,3	- 928,7	45,2
Разом доходи	117 891,0	181 599,0	198 407,5	+ 16 808,5	109,2
Собівартість реалізованої продукції	113 687,0	154 684,0	162 192,7	+ 7 508,7	104,8
Інші операційні витрати	16 037,0	10 431,0	23 280,9	+ 12 849,9	223
Інші витрати	9,0	545,0	495,4	- 49,6	91
Разом витрати	129 733,0	165 660,0	185 969,0	+ 20 309,0	112,2
Фінансовий результат до оподаткування	- 11 842,0	15 939,0	12 438,5	-3 500,5	78
Чистий прибуток	- 11 842,0	15 939,0	12 438,5	-3 500,5	78

Джерело: розраховано автором за даними бухгалтерського обліку, форми 2 «Звіт про фінансові результати»

Проектний аналіз засвідчує, що фінансово-економічний стан ТОВ «Мрія» у 2022–2024 роках характеризується суперечливими тенденціями. З одного боку, підприємство демонструє стале зростання доходів, що відображає результативність збутової діяльності та поступове нарощення виробничих обсягів. З іншого боку, спостерігається істотне збільшення витрат, насамперед інших операційних, що чинить негативний вплив на рівень прибутковості.

У 2023 році підприємству вдалося досягти найвищого рівня прибутку за аналізований період, однак у 2024 році, внаслідок різкого зростання витрат, показники рентабельності помітно погіршилися. Отримані результати підкреслюють потребу в оптимізації витрат, підвищенні ефективності виробничо-господарських процесів і посиленні контролю за непрямими витратами.

Отже, діяльність ТОВ «Мрія» за 2022–2024 роки характеризується позитивною динамікою доходів, але супроводжується швидким зростанням витрат, що створює ризики зниження рентабельності у довгостроковому періоді. Для зміцнення фінансової стійкості підприємству необхідно зосередитися на раціоналізації витратної частини, підвищенні ресурсоефективності та впровадженні сучасних управлінських інструментів у сфері фінансового планування та контролінгу.

У зв'язку з вищезазначеним, доцільно проаналізувати показники ефективності використання основних засобів ТОВ «Мрія» за період 2022 - 2024 років (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 - Основні результати ефективності діяльності ТОВ «Мрія»

Показники	Роки			Відхилення 2024 від 2022 рр., (+;-)	
	2022	2023	2024	абсолютне, тис. грн	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг), тис. грн	117891,0	179904,0	197641,2	+ 17737,3	109,8
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	31315,0	28346,5	34521,0	+ 3206,0	110,2
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	90	91	92	+ 2	102,0
Фондоозброєність, тис. грн/особу	347,9	311,5	375,2	+ 27,3	107,8
Фондовіддача, грн	3,8	6,3	5,7	+ 1,9	151,7
Фондомісткість, грн	0,27	0,16	0,17	0,1	63,0

Джерело: розраховано автором на основі бухгалтерської звітності «Баланс»

Слід зазначити, що таблиця 2.5 містить ключові показники ефективності використання основних засобів, які демонструють модернізацію виробничої бази. Зокрема, середньорічна вартість основних засобів зросла на 3 206 тис. грн, а фондоозброєність — на 27,3 тис. грн/особу, що свідчить про підвищення технічного оснащення працівників. Водночас зниження фондомісткості з 0,27 грн до 0,17 грн варто розглядати як індикатор зростання ефективності використання матеріально-технічних ресурсів. Отже, представлені дані створюють можливість комплексно оцінити оптимальність експлуатації основних фондів підприємства.

Задля детальнішого оцінювання показників діяльності ТОВ «Мрія» у сфері виробництва проаналізуємо основні дані за 2022-2024 рр. (таблиця 2.5).

Як показують узагальнені дані таблиці 2.5, фінансова результативність підприємства істотно покращилася. Зокрема, рівень рентабельності зріс з 3,7% у 2022 році до 21,9% у 2024 році, що, безперечно, свідчить про підвищення операційної ефективності. Валовий та чистий прибуток збільшилися більш ніж у вісім разів, що підкреслює ефективність політики управління ресурсами та зростання продуктивності праці персоналу. Таким чином, фінансові результати демонструють суттєве посилення конкурентних позицій підприємства.

Собівартість продукції також продемонструвала зростання, проте темпи її підвищення залишалися нижчими порівняно з темпами приросту доходів. Це, у свою чергу, забезпечило істотне поліпшення валового фінансового результату. Обсяг валового прибутку зріс у 8,4 раза, а чистий прибуток збільшився з 3 783,6 тис. грн у 2022 році до 31 903,7 тис. грн у 2024 році. Додатково слід зазначити, що показники прибутку в розрахунку на одного працівника та на одну гривню вартості основних засобів демонструють стабільне зростання, що підтверджує підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.

Рівень рентабельності збільшився з 3,7 % до 21,9 %, що свідчить про значне посилення результативності операційних процесів та покращення системи управління витратами. Отже, упродовж 2022–2024 років ТОВ «Мрія» суттєво зміцнило свої фінансово-економічні позиції та забезпечило високий рівень прибутковості господарської діяльності.

Підсумовуючи проведений аналіз, можна констатувати, що ТОВ «Мрія» характеризується стабільною орієнтацією на рослинницьку діяльність, ефективним та раціональним використанням земельного фонду, а також позитивними тенденціями у формуванні ключових фінансово-економічних результатів.

2.2 Діагностика рівня управлінської діяльності підприємства

Рівень управлінської діяльності полягає в тому, що саме якість менеджменту визначає конкурентоспроможність і стійкість підприємства. Високий рівень управлінської діяльності забезпечує раціональне використання ресурсів, зниження витрат, підвищення продуктивності праці та злагодженість роботи всіх підрозділів. Крім того, ефективний менеджмент формує здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, запобігати ризикам, своєчасно реагувати на виклики та впроваджувати інновації.

Для підприємства ТОВ «Мрія» Статут є основним установчим документом, що визначає правовий статус, організаційно-управлінську структуру, цілі та напрями діяльності суб'єкта господарювання. У статуті закріплюються ключові положення щодо форм власності, порядку формування та розподілу прибутку, прав і обов'язків засновників, особливостей управління підприємством, компетенції керівних органів, а також правил взаємодії з іншими учасниками господарських процесів. Він встановлює внутрішні норми та регламенти, які забезпечують організованість і стабільність функціонування підприємства.

Важливість статуту підприємства полягає в тому, що він виконує роль правової основи діяльності організації. По-перше, статут забезпечує юридичну визначеність, оскільки виступає документом, який регламентує межі повноважень керівництва, процедури прийняття рішень та відповідальність органів управління. По-друге, він є інструментом захисту інтересів власників і працівників, визначаючи правила розподілу корпоративних прав і запобігаючи можливим конфліктам. По-третє, статут дозволяє узгоджено організувати господарську діяльність, оскільки встановлює систему управління, принципи планування, контролю та внутрішнього регулювання.

Наявність внутрішньої системи документообігу, що включає документи планового, організаційного та контролюючого характеру (плани, положення,

накази, звіти), свідчить про достатній рівень формалізації управлінських процесів. Це забезпечує ефективний контроль за виконанням виробничих завдань та дотримання встановлених стандартів.

У своїй господарській діяльності ТОВ «Мрія» керується чинним законодавством України, зокрема такими нормативно-правовими актами: Законом України «Про господарські товариства», що визначає правові засади створення, діяльності та ліквідації підприємств корпоративного типу; Законом України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», який регламентує порядок формування статутного капіталу, компетенцію органів управління та права учасників; Господарським кодексом України, що визначає основні принципи господарювання та взаємодію суб'єктів ринкової економіки; Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», що встановлює правила ведення обліку та подання звітності; Законом України «Про оплату праці», що визначає порядок нарахування заробітної плати та соціальних гарантій; Законом України «Про охорону праці», який регламентує вимоги щодо безпеки праці та захисту працівників; Законом України «Про колективні договори і угоди», що визначає механізми соціального діалогу на підприємстві; Законом України «Про оренду землі», що регламентує порядок укладення та продовження договорів оренди земельних ділянок.

Організаційна структура підприємства є ключовим елементом його управлінської системи, оскільки визначає розподіл повноважень, відповідальності та взаємозв'язків між підрозділами. Вона формує внутрішній механізм координації діяльності, забезпечує узгодженість виконання виробничих і управлінських функцій та створює передумови для ефективного прийняття рішень. Варто зауважити, що раціонально побудована організаційна структура сприяє оптимальному використанню ресурсів, підвищенню продуктивності праці та адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. Саме тому аналіз організаційної структури є важливим етапом оцінки загальної ефективності системи управління та

пошуку резервів її удосконалення. Організаційна структура управління ТОВ «Мрія», подана на рисунку 2.2.



Рисунок 2.2 - Організаційна структура ТОВ «Мрія»

Джерело: побудовано автором на основі Штатного розпису підприємства

Організаційна структура ТОВ «Мрія» належить до класичного типу лінійно-функціональної структури управління. Вона характеризується чіткою ієрархією, де владні повноваження і відповідальність централізовано розподіляються від керівника вищого рівня до підлеглих на середньому та нижчому рівнях управління. Кожен працівник звітує лише перед своїм безпосереднім керівником, що забезпечує однозначний розподіл обов'язків і відповідальності.

У цій структурі поєднуються вертикальні лінії управління з функціональними підрозділами, кожен з яких спеціалізується на конкретних напрямках діяльності — агрономічна служба, бухгалтерія, інженерний відділ

тощо. Така форма організації дозволяє чітко розмежувати функції, підвищити ефективність менеджменту та забезпечити контроль за виконанням виробничих завдань.

Разом з тим, структура ТОВ «Мрія» має ознаки жорсткої ієрархії, що може сповільнювати прийняття оперативних рішень, проте зміцнює дисципліну та контрольованість. Ця організаційна модель є типовою для аграрних підприємств середнього формату й сприяє стабільному розвитку за умови ефективного управління ресурсами і належного взаємозв'язку між підрозділами.

Варто також зупинитися на тому, що у лінійно-функціональній структурі управління процес прийняття управлінських рішень має специфічний характер, що зумовлений поєднанням єдиновладдя лінійних керівників та експертно-аналітичної підтримки функціональних служб. Ключовою особливістю є те, що право остаточного рішення належить лінійному менеджеру, тоді як функціональні підрозділи здійснюють підготовку, обґрунтування та консультативний супровід рішень. Це забезпечує чіткість відповідальності, але водночас створює залежність якості рішення від рівня взаємодії між лінійною та функціональною ланками.

Суттєвою рисою є високий ступінь формалізації: рішення приймаються відповідно до посадових інструкцій, регламентів і встановлених каналів комунікації. Така формалізованість сприяє стабільності та дисципліні, але може знижувати гнучкість і швидкість реагування в умовах турбулентного середовища.

Важливою особливістю є також диференціація процесу: функціональні служби забезпечують глибокий аналіз, прогнозування та розробку альтернатив, тоді як лінійні керівники оцінюють їх із позиції оперативної доцільності, ресурсних можливостей та відповідальності за результат. Це формує подвійну логіку прийняття рішень техніко-аналітичну (функціональну) та управлінсько-владну (лінійну).

Рішення у такій структурі, як правило, проходять декілька рівнів узгодження, що підвищує їх обґрунтованість, але збільшує тривалість процесу. Тому типові особливості включають: домінування вертикальних комунікацій; залежність швидкості рішення від ієрархії; можливі конфлікти між функціональними рекомендаціями та лінійною владою; високу відповідальність лінійних керівників за кінцевий результат.

У підсумку, прийняття управлінських рішень у лінійно-функціональній структурі характеризується балансом між централізованим контролем та професійно-функціональною експертизою, що забезпечує системність, але потребує ефективної координації для уникнення затримок і організаційних протиріч.

Для всебічного розуміння ефективності управління персоналом важливо здійснити аналіз функціонального навантаження ключових посад, їхньої зони відповідальності та актуальних викликів, з якими стикаються працівники в умовах сучасного турбулентного середовища (таблиця 2.6).

Посадова інструкція на сільськогосподарському підприємстві слугує основою для організації праці, регламентує трудові функції, допомагає уникнути непорозумінь щодо обсягу роботи і відповідальності, що сприяє підвищенню ефективності виробничого процесу та дисципліни на підприємстві. Наявність посадової інструкції дозволяє також чітко розподілити обов'язки між працівниками, мінімізувати ризики невиконання або неналежного виконання завдань, а керівництву — контролювати якість виконання робіт і притягувати до відповідальності у разі порушень.

Такий підхід дозволяє не лише окреслити реальний розподіл управлінських функцій у підприємстві, а й виявити потенційні «вузькі місця», пов'язані з організаційними, кадровими, технологічними чи ринковими ризиками.

Представлена вище таблиця узагальнює основні управлінські ролі, визначає їхній внесок у забезпечення стабільного функціонування

підприємства та відображає спектр викликів, що впливають на продуктивність та ефективність управлінських процесів у сучасних умовах.

Таблиця 2.6 - Функціональні обов'язки, зона відповідальності та сучасні виклики персоналу підприємства

Посада	Функціональні обов'язки	Зона відповідальності	Виклики сьогодення
Директор	стратегічне керівництво підприємством, прийняття ключових управлінських рішень, формування виробничої та фінансової політики, представлення підприємства у взаємодії з контрагентами та державними органами, контроль за виконанням планів і результатів діяльності	загальне управління підприємством, досягнення стратегічних, фінансових і виробничих цілей, забезпечення стабільності та розвитку господарства, управління ризиками та ресурсами	висока волатильність аграрного ринку, вплив воєнного стану на логістику та збут, дефіцит кадрів і кваліфікованої робочої сили, зростання собівартості через подорожчання ресурсів
Головний бухгалтер	ведення бухгалтерського та податкового обліку, формування фінансової звітності, контроль фінансових операцій і витрат, взаємодія з податковими, фінансовими та контролюючими органами	достовірність фінансових даних, законність фінансово-господарських операцій, забезпечення платоспроможності підприємства	часті зміни податкового законодавства, підвищені вимоги до фінансової прозорості, необхідність автоматизації обліку, ризики помилок під час воєнних змін у правилах звітності
Менеджер з персоналу (HR-менеджер)	організація підбору й адаптації персоналу, формування системи мотивації та навчання, ведення кадрової документації, оцінювання продуктивності працівників	кадрова політика та розвиток персоналу, стабільність трудових процесів, формування корпоративної культури	дефіцит кваліфікованих кадрів, конкуренція за працівників на ринку, потреба в розвитку soft skills і цифрових компетентностей, вплив воєнного стану на мобільність та зайнятість

Джерело: сформовано автором на основі посадових інструкцій і власних спостережень

Дослідження показали, що у ТОВ «Мрія» функції менеджменту реалізуються в тісному взаємозв'язку з виробничим циклом та сезонністю аграрного виробництва, з активною участю топ-менеджменту, який формує

стратегічні орієнтири та координує роботу всіх управлінських ланок (рисунк 2.3).



Рисунок 2.3 – Реалізація основних функцій менеджменту на ТОВ «Мрія»

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Таким чином, організаційна структура ТОВ «Мрія» характеризується функціональною спрямованістю, з урахуванням специфіки аграрного виробництва, що є запорукою стабільного розвитку підприємства і підвищення його конкурентоспроможності.

2.3 Оцінка ресурсного потенціалу підприємства ТОВ «Мрія»

Ефективність управління ресурсами сільськогосподарського підприємства визначає не лише масштаби його виробництва, а й стійкість функціонування в умовах високої сезонності, цінових коливань та ризиків, пов'язаних як із ринковим середовищем, так і з воєнними факторами. Для ТОВ «Мрія», діяльність якого поєднує вирощування зернових, бобових і олійних культур із функціонуванням невеликої свиноферми, оптимальне використання ресурсів виступає ключовим чинником прибутковості та збереження конкурентоспроможності.

Оцінка ресурсного потенціалу за окремими напрямками дозволяє виявити не тільки сильні та слабкі сторони системи управління, але й сформувати цілісну картину ефективності господарювання [8]. Для забезпечення однозначності інтерпретації вихідних даних було сформовано узагальнену таблицю скорочень і числових значень показників, винесену в додаток А. Інтегральна методика, використана в цьому параграфі, передбачає узгоджений розрахунок коефіцієнтів за кожною групою ресурсів із подальшим визначенням їх вагомості та формуванням узагальненого індексу, що відображає рівень організаційно-економічної ефективності управління ресурсами підприємства.

Ефективність управління матеріальними ресурсами має ключове значення для аграрного підприємства, оскільки саме ця група ресурсів формує основу технологічного циклу у виробництві рослинницької і тваринницької продукції. Для ТОВ «Мрія» важливо не лише мати достатній запас виробничих ресурсів, а й забезпечувати їх раціональне використання, мінімізувати втрати, уникати надлишкового накопичення та синхронізувати матеріальні витрати з темпами зростання виробництва. Саме тому у таблиці 2.8 досліджуються коефіцієнти, що відображають структуру, динаміку й результативність використання матеріальних ресурсів.

Таблиця 2.8 – Оцінка ефективності управління матеріальними ресурсами ТОВ «Мрія», 2024 р.

Показник	Розрахунок	Значення
$K_{м.м}$ – коефіцієнт матеріаломісткості	Ділення загальної суми матеріальних витрат на обсяг виробленої продукції.	0,678
$K_{м.в.}$ – коефіцієнт матеріаловіддачі	Відношення обсягу виробленої продукції до суми матеріальних витрат.	1,475
$K_{з.м.р.}$ – коефіцієнт забезпечення матеріальними ресурсами	Порівнюється фактична наявність матеріальних ресурсів із потребою згідно з виробничою програмою.	0,894
$K_{к.в.м.р.}$ – коефіцієнт корисного використання матеріальних ресурсів	Частка корисно використаних матеріалів у загальній їх кількості.	0,998
$K_{сп.м.в.}$ – коефіцієнт співвідношення темпів росту обсягу продукції і матеріальних витрат	Порівняння темпу приросту виробництва з темпом приросту матеріальних витрат	1,304
K_i – коефіцієнт ваги показників оцінювання матеріальних ресурсів	Присвоюється кожному показнику залежно від його значущості у загальній оцінці. Формується експертно або аналітичним методом	$K1_{м.м} = 0,363$; $K2_{м.в.} = 0,297$; $K3_{з.м.р.} = 0,230$; $K4_{к.в.м.р.} = 0,099$; $K5_{сп.м.в.} = 0,011$

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності суб'єкта малого підприємництва ТОВ «Мрія» за 2024 рік

Крім того, для забезпечення об'єктивності інтегральної оцінки ефективності управління ресурсами в цьому параграфі застосовано метод експертного ранжування, який дозволяє визначити відносну значущість кожного коефіцієнта в межах відповідної групи ресурсів. Методика передбачає участь кількох експертів (у нашому випадку — трьох), які присвоюють кожному показнику ранг залежно від його вагомості у формуванні результативності управління відповідним видом ресурсів. Найважливішому показнику надається ранг 1, наступному — ранг 2 і так далі. Сумарний ранг кожного показника визначається як арифметична сума рангів, поставлених усіма експертами. На основі цих сумарних рангів вагові коефіцієнти розраховуються за формулою, яка міститься в останньому рядку таблиць 2.8.-2.12. параграфу й підходить для кожного відповідного індексу.

Розраховані коефіцієнти свідчать, що матеріальні ресурси у 2024 році були використані підприємством із достатньою ефективністю. Значення коефіцієнта матеріаломісткості ($K_{м.м} = 0,678$) демонструє, що на кожну гривню чистого доходу від реалізації припадає дещо менше гривні матеріальних витрат, що є прийнятним рівнем для змішаного рослинницько-тваринницького господарства з характерною високою питомою вагою витрат на насіння, добрива, корми та паливо. Водночас коефіцієнт матеріаловіддачі ($K_{м.в} = 1,475$) підтверджує, що підприємство генерує помітний обсяг доходу на одиницю матеріальних витрат, що вказує на достатню продуктивність витрат.

Коефіцієнт забезпечення матеріальними ресурсами ($K_{з.м.р} = 0,894$) свідчить про відносно збалансований стан запасів: рівень забезпеченості близький до одиниці, що означає відсутність як дефіциту ресурсів, так і надмірного їх накопичення. Це позитивно впливає на оборотність та знижує витрати на зберігання. Показник корисного використання матеріальних ресурсів ($K_{к.в.м.р} = 0,998$) демонструє мінімальні втрати (менше 0,2%), що є свідченням високої дисципліни обліку, контролю за рухом ресурсів і відсутності значних списань, пов'язаних із псуванням, крадіжками чи технологічними відходами.

Коефіцієнт співвідношення темпів росту доходів і матеріальних витрат ($K_{сп.м.в} = 1,304$) підтверджує, що темпи зростання доходу перевищують темпи зростання витрат, що є важливим маркером операційної ефективності. Така динаміка показує підвищення результативності використання ресурсів, й покращення структури витрат. Стабільна позитивна зміна цього коефіцієнта є одним із критичних чинників довгострокової рентабельності підприємства.

Узагальнюючи результати оцінки ефективності управління матеріальними ресурсами ТОВ «Мрія», можна стверджувати, що підприємство у 2024 році забезпечило достатній рівень збалансованості матеріальних запасів, та ефективність їх використання. Переважання темпів зростання доходів над темпами зростання матеріальних витрат свідчить про

позитивні зміни в організації виробничих процесів і зміцнення операційної ефективності. Отримані значення формують сприятливу основу для інтегральної оцінки та позитивно впливають на загальний рівень управління.

Фінансові ресурси визначають можливості підприємства підтримувати виробничі процеси, інвестувати в оновлення матеріально-технічної бази та забезпечувати необхідний рівень ліквідності в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Для ТОВ «Мрія» питання фінансової стійкості особливо важливе, оскільки аграрна діяльність характеризується тривалим виробничим циклом, залежністю від сезонності надходжень і значною потребою в оборотному капіталі. Система показників таблиці 2.10 дає змогу оцінити фінансовий стан господарства. Такий підхід забезпечує комплексне розуміння фінансового менеджменту підприємства. Розраховані результати подано в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Оцінка ефективності управління фінансовими ресурсами ТОВ «Мрія», 2024 р.

Показник	Розрахунок	Значення
$K_{ф.з.}$ – фінансової залежності;	Ділення загальної суми зобов'язань підприємства на загальну суму його активів.	0,091
$K_{п.л.}$ – поточної ліквідності	Відношення оборотних активів до короткострокових зобов'язань	9,395
$K_{ш.л.}$ – коефіцієнт швидкої ліквідності	Ділення сукупності найбільш ліквідних активів (грошові кошти, дебіторська заборгованість, короткострокові фінансові інвестиції) на короткострокові зобов'язання.	2,162
$K_{а.л.}$ – абсолютної ліквідності	Частка грошових коштів та їх еквівалентів у короткострокових зобов'язаннях.	0,373
$K_{р.в.к.}$ – коефіцієнт рентабельності власного капіталу	Ділення чистого прибутку на середню величину власного капіталу за період.	0,871
$K_{к.в.к.}$ – коефіцієнт концентрації власного капіталу	Відношення власного капіталу до підсумку балансу (загальних активів).	0,916
K_i – ваги показників оцінювання фінансових ресурсів.	Присвоєння кожному показнику ваги відповідно до його значущості в загальній оцінці фінансової стійкості.	$K1_{ф.з.} = 0,044; K2_{п.л.} = 0,2; K3_{ш.л.} = 0,133; K4_{а.л.} = 0,023; K5_{р.в.к.} = 0,311; K6_{к.в.к.} = 0,289$

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності суб'єкта малого підприємництва ТОВ «Мрія»

Коефіцієнт фінансової залежності (0,091) свідчить про дуже низьку частку позикового капіталу в структурі фінансування підприємства: близько 9% активів сформовано за рахунок зобов'язань. Такий показник вказує на високу автономність підприємства, мінімальні кредитні ризики та здатність забезпечувати діяльність переважно власними ресурсами. Коефіцієнт поточної ліквідності (9,395) демонструє значний надлишок оборотних активів над зобов'язаннями, що є характерним для аграрних підприємств, де основні надходження формуються сезонно, а запаси відіграють ключову роль у структурі активів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності (2,162), який виключає виробничі запаси, підтверджує достатній рівень покриття короткострокових зобов'язань ліквідними активами без необхідності реалізації запасів. Це означає, що навіть у разі короткострокових фінансових ускладнень підприємство має достатній ресурс для виконання поточних зобов'язань. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (0,373) демонструє, що майже 37% короткострокових зобов'язань можуть бути погашені виключно за рахунок наявних грошових коштів та їх еквівалентів — показник вище мінімально допустимого рівня, що свідчить про комфортний запас ліквідності.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (0,871) є достатньо високим: кожна гривня власного капіталу забезпечує понад 87 копійок прибутку. Такий рівень рентабельності може вважатися сильним у контексті аграрного сектору, де прибутковість часто залежить від коливань урожайності та ринкових цін. Показник концентрації власного капіталу (0,916) підтверджує, що більша частина активів профінансована за рахунок власних джерел, що посилює фінансову стійкість та знижує потребу в залученні позикових коштів.

Загалом аналіз фінансових ресурсів ТОВ «Мрія» свідчить про високий рівень фінансової автономії, значні запаси ліквідності та достатню прибутковість власного капіталу. Поєднання низької залежності від позикових коштів і сильних показників платоспроможності формує стійку фінансову

базу підприємства та забезпечує можливість стабільного функціонування й інвестиційного розвитку в умовах підвищених ризиків воєнного характеру.

Ефективність управління трудовими ресурсами є критично важливою для аграрного підприємства, де результати виробничого процесу значною мірою залежать від рівня організації праці, стабільності кадрового складу та продуктивності працівників. Для ТОВ «Мрія» це питання має подвійне значення: з одного боку, аграрне виробництво потребує значних сезонних трудових ресурсів, з іншого — тваринництво вимагає стабільності й постійної присутності кваліфікованого персоналу. Тому оцінювання динаміки визначених коефіцієнтів дозволяє сформулювати комплексне уявлення про якість управління персоналом і його вплив на результативність діяльності підприємства. Результати розрахунків наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Оцінка ефективності управління трудовими ресурсами ТОВ «Мрія», 2024 р.

Показник	Розрахунок	Значення
Ко.н.п. коефіцієнт обороту найманих працівників	Ділення кількості працівників, прийнятих на роботу протягом періоду, на середньооблікову чисельність персоналу.	0,065
Ко.зв.п - обороту звільнених працівників	Відношення кількості працівників, які звільнилися за певний період, до середньооблікової чисельності персоналу.	0,054
Кп.к.-коефіцієнт плинності кадрів	Частка звільнених працівників з негативних причин (за власним бажанням, за порушення трудової дисципліни тощо) у середньообліковій чисельності.	0,033
Кз.п.п.- зміни продуктивності праці	Порівняння темпу зростання продуктивності праці з попереднім періодом.	1,069
Кв.р.ч.- коефіцієнт використання робочого часу	Відношення фактично відпрацьованого часу до максимально можливого фонду робочого часу.	0,977
Ки. коефіцієнт ваги показників оцінювання	Присвоєння кожному показнику певної ваги залежно від його важливості у загальній оцінці стану персоналу.	К1о.н.п. = 0,033; К2о.зв.п = 0,067; К3п.к. = 0,233; К4з.п.п = 0,367; К5в.р.ч = 0,3

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності суб'єкта малого підприємництва і Звіту з праці ТОВ «Мрія»

Коефіцієнт обороту найманих працівників (0,065) свідчить про невисокий рівень оновлення персоналу — протягом року було прийнято близько 6,5% від середньооблікової чисельності. Для аграрного господарства подібний показник є прийнятним, оскільки вказує на відсутність суттєвих проблем із комплектуванням штатів. Аналогічно коефіцієнт обороту звільнених працівників (0,054) демонструє помірний рівень вибуття кадрів. Різниця між прийняттям і звільненням у бік збільшення персоналу говорить про стабільність кадрової бази.

Коефіцієнт плинності кадрів (0,033) є низьким — протягом року через власне бажання або небажані причини звільнилося лише 3,3% персоналу. Це позитивний сигнал, що підтверджує відсутність системних проблем у трудових взаєминах, задовільний морально-психологічний клімат та достатній рівень мотивації працівників. У сільському господарстві, де навантаження сезонно коливається, низька плинність є одним із ключових чинників забезпечення безперебійності операційних процесів.

Показник зміни продуктивності праці (1,069) демонструє зростання результативності роботи персоналу на 6,9% порівняно з базовим роком. Така позитивна динаміка може бути зумовлена підвищенням ефективності технологічних операцій, збільшенням врожайності або покращенням організації праці. Коефіцієнт використання робочого часу (0,977) підтверджує, що підприємство максимально наблизило фактично відпрацьовані години до планового фонду часу, що є свідченням раціонального планування робіт.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що управління трудовими ресурсами в ТОВ «Мрія» у 2024 році характеризується стабільністю, помірною кадровою мобільністю, позитивною динамікою продуктивності праці та високим рівнем використання робочого часу. Сукупність цих показників формує сприятливу кадрову основу для підвищення економічних результатів підприємства та стійкості його виробничих процесів.

Технічні ресурси становлять матеріальну основу аграрного виробництва та визначають можливість підприємства виконувати технологічні операції в

оптимальні агротехнічні строки. Для ТОВ «Мрія» стан, структура та динаміка основних засобів є ключовими факторами формування виробничої потужності, ступеня механізації та рівня собівартості продукції. Оцінка технічних ресурсів проводиться через систему коефіцієнтів. Такий підхід дозволяє не тільки оцінити поточний стан технічної бази, а й зрозуміти її здатність забезпечити зростання виробництва та конкурентоспроможність у середньо- й довгостроковій перспективі. Розраховані показники подано в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Оцінка ефективності управління технічними ресурсами ТОВ «Мрія», 2024 р.

Показник	Розрахунок	Значення
$K_{o.o.z.}$ – коефіцієнт оновлення основних засобів;	Ділення вартості нових основних засобів, введених у дію за період, на загальну вартість основних засобів на кінець періоду.	0,257
$K_{в.o.z.}$ – коефіцієнт вибуття основних засобів;	Розраховується як частка вартості основних засобів, що вибули протягом періоду, у загальній їх вартості на початок періоду.	0,233
$K_{з.o.z.}$ – коефіцієнт зносу основних засобів;	Визначається через відношення накопиченої суми зносу до первісної вартості основних засобів.	2,529
$K_{ф.в.}$ – коефіцієнт фондівдачі;	Відношення обсягу виробленої продукції або реалізації до середньорічної вартості основних засобів.	5,747
$K_{ф.м.}$ – коефіцієнт фондомісткості;	Ділення середньорічної вартості основних засобів на обсяг продукції.	0,174
$K_{ф.оз.}$ – коефіцієнт фондоозброєності;	Відношення середньорічної вартості основних засобів до середньооблікової чисельності працівників.	1,344
$K_{р.o.z.}$ – коефіцієнт рентабельності основних засобів;	Розраховується шляхом ділення чистого прибутку на середньорічну вартість основних засобів.	0,360
K_i – коефіцієнт ваги показників оцінювання технічних ресурсів.		$K_{1o.o.z.} = 0,191$; $K_{2в.o.z.} = 0,016$; $K_{3з.o.z.} = 0,158$; $K_{4ф.в.} = 0,238$; $K_{5ф.м.} = 0,032$; $K_{6ф.оз.} = 0,095$; $K_{7р.o.z.} = 0,27$

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності суб'єкта малого підприємництва, Звіту з праці і даних бухгалтерського обліку ТОВ «Мрія»

Коефіцієнт оновлення основних засобів (0,257) демонструє, що у 2024 році підприємство оновило понад чверть вартості технічної бази станом на кінець року. Це свідчить про активну модернізацію й інвестиції у виробничі потужності, що є позитивним сигналом, особливо з огляду на необхідність технологічного оновлення аграрного підприємства. Водночас коефіцієнт вибуття (0,233) є значним, що вказує на списання застарілої техніки та закономірне «розчищення» активів перед подальшою модернізацією.

Коефіцієнт зносу основних засобів (2,529) є високим, що в абсолютному значенні сигналізує про значну частку амортизованих активів у структурі технічної бази. Це характерно для багатьох агропідприємств, де техніка експлуатується інтенсивно і тривалий час. Проте такі значення вимагають подальшої системної модернізації й оновлення парку машин та обладнання.

Показник фондovіддачі (5,747) свідчить про високу ефективність використання основних засобів — кожна гривня їх середньорічної вартості забезпечує майже 5,75 грн чистого доходу. Відповідно фондомісткість (0,174) демонструє низькі витрати на основні засоби в розрахунку на одиницю доходу, що є ознакою ефективної експлуатації технічної бази. Коефіцієнт фондоозброєності, поданий у вигляді індексу зміни (1,344), свідчить про зростання технічного забезпечення працівників у порівнянні з базовим роком, що може позитивно вплинути на продуктивність праці в майбутньому.

Коефіцієнт рентабельності основних засобів (0,360) відображає достатній рівень прибутковості використання технічних активів, що підтверджує їх результативну експлуатацію в умовах підвищених виробничих витрат та актуальних ризиків.

У підсумку - технічні ресурси ТОВ «Мрія» у 2024 році характеризуються активним оновленням, значною амортизацією, високою ефективністю використання основних засобів і позитивною динамікою забезпечення технікою працівників. Така структура показників свідчить про те, що підприємство здійснює інвестиційні та оптимізаційні дії, спрямовані на

підвищення технологічного рівня та забезпечення стабільної виробничої діяльності.

Формування інтегрального показника дозволяє узагальнити результати оцінки управління матеріальними, фінансовими, трудовими та технічними ресурсами в єдиному числовому індикаторі, що відображає загальний рівень організаційно-економічної ефективності підприємства. Кожен частковий індекс включає набір ключових коефіцієнтів, зважених відповідно до їх значущості у межах відповідного ресурсу, що забезпечує збалансованість остаточного результату та враховує специфіку кожної сфери діяльності підприємства. Підсумкові результати інтегральної оцінки подано в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 - Інтегральна оцінка ефективності управління ресурсами

Показник	Результат
Індекс управління матеріальними ресурсами	1,003
Індекс управління фінансовими ресурсами	2,715
Індекс управління трудовими ресурсами	0,699
Індекс управління технічними ресурсами	2,051
Підсумковий інтегральний індекс	6,467

Джерело: розраховано автором за даними табл. 2.9.; табл. 2.10.; табл. 2.11.; табл. 2.12.

Значення індексу управління матеріальними ресурсами (Індекс У_{мр} = 1,003) демонструє близьку до оптимальної ефективність, що відповідає збалансованому співвідношенню між витратами й результатами діяльності. Ресурсне забезпечення є достатнім, втрати — мінімальними, а темпи зростання доходу перевищують темпи зростання матеріальних витрат. Це дає підстави вважати матеріальний блок стабільним та організаційно впорядкованим.

Індекс управління фінансовими ресурсами (Індекс У_{фр} = 2,715) є найвищим серед усіх груп показників і свідчить про сильну фінансову позицію підприємства. ТОВ «Мрія» демонструє високу автономність, значний запас ліквідності та хорошу рентабельність власного капіталу. Для аграрних підприємств середнього розміру середньогалузеві значення подібних

інтегральних фінансових індексів, як правило, знаходяться в діапазоні 1,4–2,0. Таким чином, отриманий результат характеризує ТОВ «Мрія» як підприємство з надсереднім рівнем фінансової стійкості та сильною структурою капіталу. Це формує важливу конкурентну перевагу, особливо в умовах високої невизначеності та коливань ринку.

Індекс управління трудовими ресурсами (Індекс $U_{тр} = 0,699$) є нижчим за одиницю й вказує на наявність певних організаційних обмежень, пов'язаних насамперед із рівнем кадрової мобільності та структурними характеристиками персоналу. Незважаючи на позитивну динаміку продуктивності праці, інтегральне значення дещо знижує вплив показників обороту та плинності кадрів, навіть якщо їх абсолютні рівні залишаються прийнятними для аграрного виробництва. У порівнянні з типовими підприємствами-аналогами (0,65–0,85), ТОВ «Мрія» демонструє результат на рівні середнього, що свідчить про загальну стабільність трудових процесів та потенціал для покращення окремих аспектів управління персоналом, таких як механізація сезонних робіт чи оптимізація розподілу функцій.

Індекс управління технічними ресурсами (Індекс $U_{техр} = 2,051$) відображає активну модернізацію, високий рівень завантаження основних засобів та достатню рентабельність їх використання. Попри значний рівень зносу, підприємство демонструє помітне технічне оновлення, ефективну експлуатацію наявної техніки та зростання фондоозброєності працівників. У галузі середні значення аналогічних індексів становлять близько 1,5–1,8, тому показник ТОВ «Мрія» може бути оцінений як вище середнього, що вказує на гармонійне поєднання модернізаційних процесів та ефективного використання наявної техніки.

Підсумковий інтегральний індекс (6,467), отриманий шляхом агрегування часткових індексів усіх груп ресурсів, свідчить про достатньо високий рівень загальної ефективності управління ресурсами в ТОВ «Мрія». У порівнянні з типовими інтегральними значеннями для аграрних підприємств подібного масштабу (5,0–6,0), ТОВ «Мрія» демонструє результат, який

перевищує середні показники, що вказує на переважно сильні та збалансовані позиції системи управління. Найвагоміший внесок у загальний результат забезпечили фінансові та технічні ресурси, тоді як трудовий компонент залишається потенційним напрямом для подальшого вдосконалення.

Узагальнюючи, можна зазначити, що ТОВ «Мрія» у 2024 році продемонструвало цілісну, зважену та ефективну модель управління ресурсами, яка забезпечує як стабільність операційної діяльності, так і передумови для довгострокового розвитку. У сукупності це дозволяє оцінити ресурсний потенціал підприємства як достатньо високий і такий, що перевищує типовий рівень для аграрних підприємств аналогічного масштабу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМТВА ТОВ «МРІЯ»

3.1 Впровадження концепції ресурсно-орієнтованого менеджменту

В умовах зростаючої турбулентності зовнішнього середовища та посилення конкурентного тиску ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від якості та адаптивності його управлінської системи. Сучасний менеджмент потребує не лише оперативного реагування на зміни, а й здатності формувати внутрішню стійкість шляхом раціонального використання ресурсів [23]. Саме тому особливого значення набуває інтегрована концепція ресурсно-орієнтованого менеджменту (RBM), яка поєднує стратегічне бачення розвитку підприємства з оптимізацією його матеріальних, фінансових, трудових та цифрових ресурсів. Такий підхід дозволяє забезпечити довгострокову конкурентоспроможність, підвищити ефективність виробничих процесів і сформувати основу для сталого зростання в умовах постійних викликів.

Ресурсно-орієнтована концепція менеджменту є оптимальною для управління сільськогосподарськими підприємствами з огляду на специфіку аграрної галузі, що характеризується високою залежністю ефективності виробництва від якісного та ефективного використання матеріальних, трудових, фінансових і природних ресурсів [24]. Цей підхід забезпечує системний аналіз, планування та контроль за всіма видами ресурсів, що становлять виробничий потенціал підприємства, та спрямований на максимізацію їх продуктивності за мінімальних втрат.

Крім того, цей підхід розглядає ресурсний потенціал не лише як сукупність наявних активів, але і як здатність підприємства ефективно мобілізувати, розвивати і відтворювати ресурси для досягнення стратегічних цілей. За допомогою системного управління ресурсами підприємства можуть

запроваджувати інновації, підвищувати якість продукції, знижувати виробничі ризики та забезпечувати сталий розвиток.

RBM (Resource-Based Management) — це ресурсно-орієнтована концепція менеджменту, яка ґрунтується на положеннях ресурсної теорії фірми (RBV — Resource-Based View) і передбачає управління підприємством через стратегічне формування, розвиток та ефективне використання його ресурсного потенціалу. Основні ключові елементи відображені на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 – Основні ключові напрямки ресурсно-орієнтована концепції менеджменту

Джерело: побудовано автором на основі джерел [18, 27].

Ресурсно-орієнтована концепція менеджменту передбачає: оцінювання ресурсного потенціалу як ключового елементу стратегії; поєднання управління ресурсами з довгостроковими цілями; обґрунтований перерозподіл та оновлення ресурсів; інтеграцію інвестиційних рішень із розвитком ресурсів;

оптимізацію всіх видів ресурсів (матеріальних, технічних, фінансових, трудових, інформаційних, природних).

Ресурсно-орієнтована концепція менеджменту (RBM) є найбільш відповідною для управління ресурсним потенціалом ТОВ «Мрія» з огляду на такі ключові показники:

- підприємство володіє значним обсягом матеріально-технічних ресурсів, що вимагає системної оптимізації їх використання;
- високий рівень зносу техніки обумовлює необхідність стратегічного оновлення основних засобів;
- великі витрати на паливно-мастильні матеріали, добрива та засоби захисту рослин доцільно знижувати через впровадження RBM, яка мінімізує втрати;
- потенціал цифровізації підприємства дозволяє інтегрувати сучасні цифрові інструменти для підвищення прозорості та контролю ресурсів;
- специфіка аграрного виробництва з його сезонною циклічністю потребує довгострокового планування, що здійснюється в рамках RBM.

Такий підхід забезпечує комплексне бачення, оптимізацію і відтворення ресурсного потенціалу, що є критичним для стабільного розвитку і підвищення ефективності сільськогосподарського підприємства.

Переваги RBM для аграрного підприємства

1. Стратегічна орієнтація на ресурси (зосередження уваги на ключових виробничих активах (земля, техніка, персонал, цифрові системи); формування довгострокових конкурентних переваг через унікальність та якість ресурсів).

2. Підвищення ефективності використання ресурсів (оптимізація матеріальних витрат (ПММ, добрива, ЗЗР); зменшення матеріаломісткості виробництва, підвищення продуктивності техніки та персоналу).

3. Можливість ідентифікації стратегічних ресурсів (VRIN-аналіз) (чітке визначення, які ресурси є ключовими та потребують першочергових інвестицій, можливість фокусувати ресурси на найефективніших напрямках).

4. Раціональне інвестування (інвестиції розподіляються відповідно до реального потенціалу ресурсів, зменшується ризик неефективного використання коштів).

5. Підтримка цифрової трансформації агробізнесу (RBM сприяє впровадженню ERP-систем, GPS, GIS, дронів, цифрового моніторингу, зростає точність управлінських рішень, зменшуються втрати).

6. Узгодженість із концепціями сталого розвитку та ESG (раціональне використання ґрунтів, зменшення хімічного навантаження, підвищення екологічної стійкості виробництва) [22].

7. Зростання адаптивності підприємства (можливість швидко оптимізувати структуру ресурсів у відповідь на виклики (кліматичні, ринкові, технологічні); стабільність у кризових і воєнних умовах).

8. Підсилення управлінської дисципліни (стандартизація процесів, прозора система контролю ресурсів, зменшення ризику людських помилок).

До недоліків RBM аграрного підприємства можна віднести:

1. Висока вимогливість до даних та аналітики (необхідність мати точні дані про ресурси, їх стан, продуктивність, витрати; аграрні підприємства часто стикаються з недостатнім цифровим обліком).

2. Значні витрати на оцінку ресурсного потенціалу (потребує аудитів, діагностики техніки, аналізу ґрунтів, кадастрової документації);

3. Складність у визначенні реальної цінності ресурсів (наприклад, оцінка людського капіталу або цифрових систем може бути суб'єктивною; ризик помилок при визначенні стратегічних ресурсів).

4. Необхідність високої управлінської компетентності (керівники повинні розуміти RBM, VRIN, інвестиційний аналіз, цифрові технології; не кожне підприємство має достатньо підготовлених менеджерів).

5. Залежність ефективності від зовнішніх умов (кліматичні ризики, воєнні фактори, коливання ринку можуть знизити ефект від RBM навіть при ефективному управлінні ресурсами).

Таким чином, переваги RBM для аграрного підприємства істотно перевищують недоліки, оскільки концепція дозволяє: підвищити ресурсну ефективність; сформувати стратегічну стійкість; раціонально розподіляти інвестиції; забезпечити модернізацію та інноваційність виробництва; посилити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Недоліки ж здебільшого пов'язані з необхідністю якісного управління, чіткої аналітики й інвестицій у цифровізацію, що є нормальними вимогами сучасного агробізнесу.

Принципи ресурсно-орієнтованої концепції менеджменту є необхідними для формування цілісної логіки управління підприємством, оскільки вони визначають, які саме ресурси є стратегічними, як їх розвивати та яким чином перетворювати їх на довгострокові конкурентні переваги. Завдяки чітко сформульованим принципам підприємство отримує можливість раціонально структурувати свій ресурсний потенціал, оптимізувати використання наявних активів і забезпечити системність прийняття управлінських рішень у мінливому зовнішньому середовищі таблиця 3.1.

Таблиця 3.1 - Основні принципи ресурсно-орієнтованої концепції менеджменту (RBM Concept)

№	Принцип RBM	Зміст та управлінська інтерпретація
1	Стратегічна орієнтація на ресурси	Управління базується не на ринкових сигналах, а на внутрішніх можливостях і потенціалі підприємства; ресурси є вихідною точкою формування стратегії.
2	Унікальність і цінність ресурсів	Конкурентні переваги виникають із таких ресурсів, які важко або неможливо відтворити чи скопіювати іншим підприємствам.
3	Розвиток ключових компетенцій	Підприємство концентрує інвестиції та увагу на стратегічних видах діяльності, де має найвищу ефективність і потенціал зростання.
4	Оптимізація використання ресурсів	Передбачає зменшення втрат, простоїв, неефективних операцій, підвищення продуктивності та раціональне використання всіх видів ресурсів.
5	Взаємо доповнюваність ресурсів	Ресурси повинні працювати у взаємозв'язку (наприклад, техніка + цифрові дані + кваліфікований персонал), що забезпечує синергію та підвищення результативності.
6	Довгостроковий характер управління	RBM орієнтується на формування стратегічних переваг у перспективі, передбачає багаторічне планування, а не короткострокові рішення.

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Інструменти управління відіграють ключову роль у реалізації ресурсно-орієнтованої концепції, оскільки забезпечують практичне втілення її принципів у діяльності підприємства. Саме через системи планування, цифрові технології, стандартизацію процесів, методи аналізу та механізми контролю організація може ефективно розвивати, оптимізувати й координувати використання своїх ресурсів (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 - Запровадження RBM та її інструменти в управлінні ресурсним потенціалом підприємства

Компонент RBM	Ключові інструменти	Очікуваний ефект для підприємства
1. Ідентифікація ресурсів	- інвентаризація матеріальних і технічних ресурсів; - аудит стану техніки; - оцінка кадрового потенціалу; - аналіз земельних та природних ресурсів	- повна ресурсна прозорість; - виявлення «вузьких місць»; - формування базового рівня для планування
2. Оцінка ресурсного потенціалу	- розрахунок фондівіддачі, матеріалівіддачі; - технічна діагностика обладнання; - оцінка ефективності праці; - аналіз використання ПММ та добрив	- точне визначення пріоритетів інвестування; - зниження витрат через усунення неефективності; - підвищення точності планування
3. Визначення стратегічних ресурсів (VRIN-критерії)	- аналіз ресурсів за ознаками: цінність, рідкість, незамінність, складність копіювання; - кластеризація ключових ресурсів	- концентрація інвестицій на найбільш перспективних напрямках; - формування довгострокових конкурентних переваг
4. Управління розвитком ресурсів	- інвестиційне планування; - модернізація техніки; - цифровізація (ERP, GPS, дрони); - кадровий розвиток	- підвищення продуктивності техніки та людей; - зниження виробничих витрат; - якісна модернізація активів
5. Управління використанням ресурсів	- Lean / Kaizen підходи; - стандартизація операцій; - метод 5S; - оптимізація логістики ресурсів; - PDCA-цикл	- зниження матеріаломісткості; - мінімізація втрат (Muda); - ефективна організація виробництва;
6. Інтеграція цифрових технологій	- системи контролю техніки; - моніторинг урожайності; - GIS-картографування; - датчики стану ґрунту	- підвищення точності рішень; - зменшення витрат пального, добрив і ЗЗР.

Джерело: побудовано автором на основі джерел [3,14,20].

У межах проведеного дослідження вже здійснено ідентифікацію ресурсів підприємства та оцінку його ресурсного потенціалу, що дозволило

всебічно охарактеризувати наявні матеріальні, фінансові, трудові, цифрові та управлінські активи, визначити їхню структуру, рівень забезпеченості та ефективність використання. Проведені етапи сформували цілісне аналітичне підґрунтя для подальшого поглибленого аналізу, тому наступним логічним кроком є визначення стратегічних ресурсів підприємства на основі VRIN-критеріїв (рисунок 3.2).

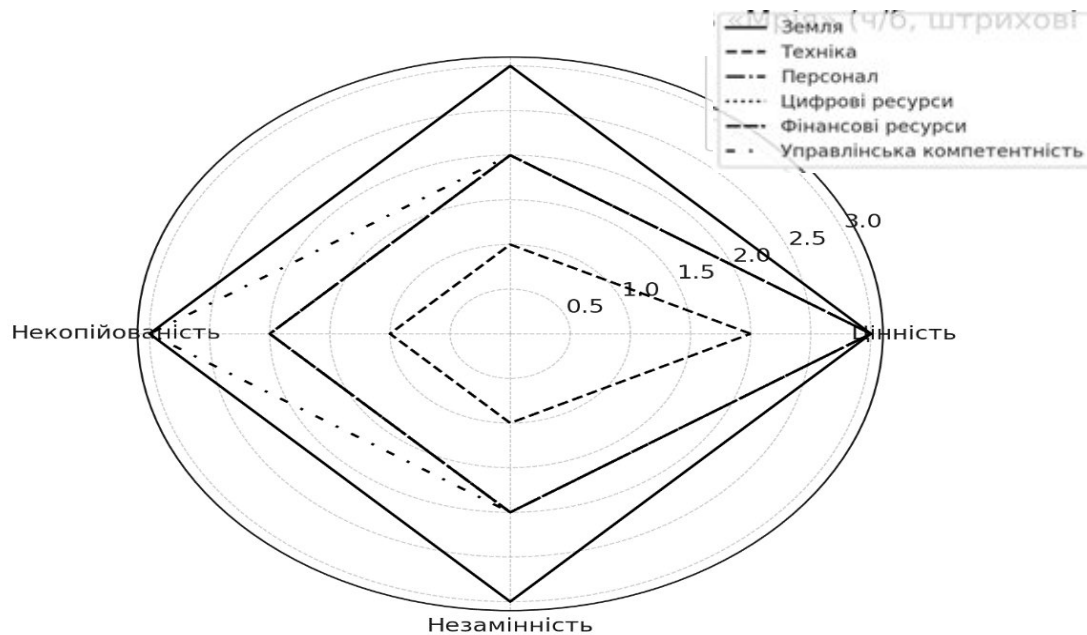


Рисунок 3.2 - Визначення стратегічних ресурсів ТОВ «Мрія» за VRIN-моделлю

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

За результатами VRIN-аналізу визначено, що стратегічний потенціал ТОВ «Мрія» формується ресурсами, які мають одночасно властивості цінності, рідкості, складності у відтворенні та практичної незамінності. До таких ключових ресурсів належать земельні ділянки, що забезпечують фундаментальну продуктивність аграрного виробництва; висококваліфікований персонал разом із управлінськими компетенціями, які гарантують ефективну організацію виробничих процесів та реалізацію

сучасних управлінських практик; цифрові ресурси, що підтримують точність операцій, контроль і аналітичне обґрунтування діяльності; фінансова стійкість підприємства, що забезпечує можливості для інвестицій та адаптацію до змін зовнішнього середовища; а також оновлена матеріально-технічна база, що створює технологічні переваги у виробничих процесах.

Прикладним інструментом у межах інтегрованої ресурсно-орієнтованого менеджменту є концепція Kaizen.

Кайдзен (Kaizen) — це японська концепція безперервного вдосконалення, що передбачає систематичне, поетапне та постійне покращення всіх процесів підприємства через невеликі, проте регулярні зміни. У перекладі *kai* означає «зміни», *zen* — «на краще», що відображає головну ідею: постійно робити процеси ефективнішими та продуктивнішими шляхом залучення всіх працівників [25].

Система Кайдзен базується на таких ключових принципах:

- орієнтація на процес, а не лише на результат;
- залучення всього персоналу, від топ-менеджменту до робітників;
- виявлення та усунення втрат (Muda);
- підвищення якості через стандартизацію;
- візуалізація процесів і контроль відхилень;
- повага до людини як джерела інновацій.

Kaizen формує культуру постійних покращень, де кожен працівник бере участь у виявленні проблем, пропозиції рішень і впровадженні змін, що дозволяє підприємству досягати високого рівня адаптивності та конкурентоспроможності.

При застосуванні інструменту Кайдзен, варто врахувати типові помилки:

- 1) відсутність достатньої підготовки керівництва та персоналу щодо основних принципів кайдзен, що призводить до недостатнього розуміння і підтримки цього підходу.
- 2) недостатня культура постійного вдосконалення, через що

персонал не вважає за необхідне залучатися до постійних покращень та не цінує важливість дрібних кроків удосконалення.

3) застосування кайдзен лише як короткострокової стратегії, а не як системного, безперервного процесу.

Методика впровадження Kaizen на сільськогосподарському підприємстві базується на принципах безперервного вдосконалення, залученні всього колективу до процесу поліпшень і системному підході до управління ресурсним потенціалом. Основні етапи впровадження включають:

1. Підготовчий етап

Формування команди впровадження Kaizen, включаючи керівництво, спеціалістів агрономічної служби, виробничого відділу та інших.

Проведення навчання персоналу щодо концепції Kaizen, цілей, методів і переваг.

Аналіз поточного стану виробничих процесів і ресурсного потенціалу з метою виявлення вузьких місць і резервів покращення.

2. Планування змін

Визначення пріоритетних напрямків для впровадження покращень, таких як оптимізація використання основних засобів, скорочення втрат при зберіганні продукції, підвищення ефективності агротехнічних заходів.

Розробка конкретних заходів і планів дій з відповідним розподілом відповідальності.

3. Впровадження заходів

Впровадження малих покращень за принципом "малих кроків" із залученням усіх співробітників.

Використання методів візуального управління, щоденних зборів (мінірад), системи пропозицій від працівників щодо удосконалення процесів. Контроль і оцінка результатів впроваджених змін за ключовими показниками (наприклад, зниження витрат, покращення якості продукції, підвищення продуктивності праці).

4. Стандартизація та розповсюдження

Стандартизація покращених процесів для забезпечення стабільності результатів.

Розповсюдження успішних практик у інших підрозділах підприємства.

Постійне навчання та мотивація персоналу підтримувати і розвивати систему Kaizen.

5. Безперервний цикл удосконалення

6. Регулярний перегляд і оновлення процесів.

7. Впровадження нових ідей та інновацій.

Підтримка культури постійного вдосконалення на всіх рівнях управління.

Застосування цієї методики має сприяти підвищенню ефективності ресурсного потенціалу сільськогосподарського підприємства, зниженню виробничих витрат, підвищенню якості продукції та загального рівня конкурентоспроможності.

Таким чином, Кайдзен у ТОВ «Мрія» слугує ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності шляхом комплексного і системного управління ресурсним потенціалом та оперативного реагування на внутрішні і зовнішні виклики аграрного ринку.

3.2 Інтеграція цілей сталого розвитку (SDGs) у систему управління ресурсним потенціалом ТОВ «Мрія»

У сучасних умовах функціонування аграрного сектору України інтеграція принципів сталого розвитку стає ключовим інструментом підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. ТОВ «Мрія», здійснюючи свою діяльність в умовах воєнної турбулентності, нестабільності ринку та посилення екологічних вимог, потребує стратегічних підходів до управління ресурсами, які поєднують економічну результативність, екологічну безпеку та соціальну відповідальність. У цьому контексті Цілі сталого розвитку (Sustainable Development Goals, SDGs),

ухвалені ООН у 2015 році, виступають методологічною основою формування ефективної системи ресурсного менеджменту підприємства [7].

На державному рівні ЦСР інтегровані у національні стратегії та плани, які акцентують увагу на інноваціях, «зеленій» економіці, соціальній згуртованості та підвищенні людського капіталу.

У Сумській області програми розвитку, затверджені місцевою владою на 2025 рік, напрямках підтримки обороноздатності, розвитку економіки, створення робочих місць, покращення системи охорони здоров'я, соціального захисту, екологічних заходів та інфраструктурних проєктів.

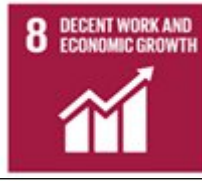
Цілі сталого розвитку Роменського району включають подолання бідності, забезпечення продовольчої безпеки шляхом створення стійких систем виробництва продуктів харчування, підвищення рівня здоров'я і якісної освіти, а також раціональне використання природних ресурсів і збереження біорізноманіття.

Крім того, відповідність критеріям ЦСР відкриває доступ до міжнародних грантів, програм підтримки та позитивно впливає на імідж підприємства у споживачів і партнерів Впровадження SDGs у виробничу політику ТОВ «Мрія» дозволяє:

- забезпечити раціональне використання земельних, матеріально-технічних, фінансових та трудових ресурсів;
- мінімізувати витрати за рахунок впровадження ресурсозберігаючих технологій та зміцнити екологічну стійкість господарства;
- підвищити рівень соціального захисту та професійної компетентності персоналу;
- сформувати позитивний імідж підприємства як відповідального виробника.

Таким чином, інтеграція SDGs не є декларативним процесом, а перетворюється на реальний інструмент підвищення результативності діяльності підприємства [15. Відповідність діяльності ТОВ «Мрія» ключовим цілям сталого розвитку зображені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3. Відповідність діяльності ТОВ «Мрія» ключовим цілям сталого розвитку

Ціль	Назва цілі, підцілі	Відповідність
	Подолання голоду та розвиток сталого сільського господарства	-використання сучасних агротехнологій (точне землеробство, енергоощадні методи обробітку ґрунту); - підвищення продуктивності культур; - формування стійкої структури посівів.
	Чиста вода та належні санітарні умови	-раціональне використання водних ресурсів; - мінімізація забруднення стічними водами.
	Гідна праця та економічне зростання	- створення стабільних робочих місць; - забезпечення справедливої оплати праці; - розвиток системи підвищення кваліфікації.
	Відповідальне споживання та виробництво	-оптимізація матеріальних ресурсів; - впровадження систем контролю енергоспоживання; - підтримка принципів циркулярної економіки.
	Боротьба зі зміною клімату:	-зменшення викидів CO ₂ ; - впровадження ґрунтозахисних технологій; - використання відновлюваної енергетики.
	Захист екосистем суші	-збереження родючості ґрунтів; - дотримання сівозмін; - екологізація землекористування.

Джерело: сформовано і узагальнено автором на основі джерел [26, 28, 30].

Розробка простого механізму в управлінні ресурсним потенціалом для ТОВ «Мрія» забезпечує чіткість, послідовність і передбачуваність управлінських дій, що суттєво спрощує реалізацію стратегічних цілей підприємства та підвищує узгодженість між підрозділами. Простий механізм дозволяє мінімізувати помилки, прискорити прийняття рішень, підвищити відповідальність виконавців і створити прозору систему контролю. У результаті підприємство отримує більш ефективну, керовану й адаптивну модель управління, що є особливо важливим в умовах обмеженості ресурсів.

Так, нами було структуровано альтернативні заходи механізму інтеграції SDGs у систему управління ресурсним потенціалом ТОВ «Мрія» рисунок 3.3.



Рисунок 3.3 - Механізму інтеграції SDGs у систему управління ресурсним потенціалом ТОВ «Мрія»

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

В контексті розробки механізму інтеграції SDGs у систему управління ресурсним потенціалом ТОВ «Мрія» варто спрогнозувати очікувані результати від інтеграції SDGs у діяльність ТОВ «Мрія»:

- ✓ підвищення ефективності використання ресурсів;
- ✓ зниження виробничих витрат;
- ✓ покращення екологічного стану земель;
- ✓ зростання продуктивності виробництва;
- ✓ розвиток кадрового потенціалу;

- ✓ підвищення інвестиційної привабливості підприємства;
- ✓ формування позитивного іміджу соціально відповідального бізнесу.

Таким чином, інтеграція SDGs у систему управління ресурсним потенціалом ТОВ «Мрія» формує довгострокову стійкість, посилює конкурентоспроможність підприємства та сприяє гармонійному поєднанню економічних, екологічних і соціальних результатів діяльності. Такий підхід відповідає глобальним вимогам сталого розвитку та створює основу для ефективного функціонування підприємства в умовах сучасних викликів.

Виходячи з механізмів та напрямків інтеграції SDGs у систему управління ресурсним потенціалом ТОВ «Мрія» нижче подано орієнтовні розрахунки проєктної вартості ключових заходів, які спрямовані на удосконалення управління ресурсним потенціалом сільськогосподарського підприємства ТОВ «Мрія».

Модернізація матеріально-технічних ресурсів для ТОВ «Мрія» — це цілеспрямований, системний процес оновлення, удосконалення та поповнення технічних засобів, обладнання, інфраструктури й виробничих потужностей підприємства з метою підвищення ефективності агровиробництва, зменшення витрат, підвищення продуктивності праці та забезпечення стійкості функціонування в умовах ринкової конкуренції та воєнної турбулентності. Вона включає впровадження сучасної сільськогосподарської техніки, цифрових інструментів моніторингу, енергоефективних технологій, оновлення ремонтно-виробничої бази, оптимізацію транспортних засобів і логістичного забезпечення (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4. Орієнтовна вартість модернізації матеріально-технічних ресурсів

Заходи	Од. виміру	Кількість	Вартість, тис. грн
Придбання трактора 200 к.с.	од.	1	3 800
Придбання сівалки точного висіву	од.	1	1 250
Оновлення ґрунтообробної техніки	комплект	1	980
Модернізація зерносушильного комплексу	комплект	1	1 600

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

Для ТОВ «Мрія» модернізація означає не лише технічне оновлення, але й підвищення ресурсної стійкості підприємства, зменшення простоїв техніки, покращення точності операцій (особливо під час посіву, внесення добрив, збирання), зниження собівартості продукції та створення умов для енергетичної, екологічної та технологічної адаптації підприємства до сучасних вимог сталого розвитку.

Модернізація цифрових ресурсів для ТОВ «Мрія» — це комплексний процес оновлення, розширення та інтеграції цифрових технологій, програмного забезпечення, інформаційних систем і засобів електронної комунікації з метою підвищення точності управлінських рішень, оптимізації виробничих процесів та посилення конкурентоспроможності підприємства. У межах такого процесу впроваджуються сучасні системи обліку та аналітики (ERP, CRM, агромоніторинг), цифрові платформи для планування й контролю виробничих операцій, інструменти геоінформаційного аналізу, дистанційного моніторингу полів, а також програмні рішення для логістики, фінансового контролю та комунікацій (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 - Орієнтовна вартість модернізації цифрових ресурсів

Цифровий інструмент	Опис	Кількість	Вартість, тис. грн
GPS-навігація для техніки	Системи точного водіння	5	350
Дрони моніторингу	Аналіз стану посівів	2	420
GIS-система	Картографування полів	1	180
ERP-система	Управління ресурсами	1	300

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

Для ТОВ «Мрія» модернізація цифрових ресурсів означає перехід до цифрово орієнтованої моделі управління, що характеризується інтегрованими потоками даних, можливістю оперативного коригування технологічних процесів, скороченням витрат, зменшенням людського фактору та посиленням прозорості діяльності. Це створює передумови для точного землеробства, автоматизації ключових виробничих операцій, підвищення продуктивності техніки, а також забезпечує стійке функціонування підприємства в умовах волатильності зовнішнього середовища та вимог сталого розвитку.

Модернізація кадрового потенціалу для ТОВ «Мрія» — це стратегічно орієнтований процес оновлення, розвитку та підвищення професійної спроможності персоналу, спрямований на зміцнення людського капіталу підприємства, адаптацію працівників до сучасних технологічних, організаційних та ринкових вимог, а також забезпечення високої результативності виробничо-господарської діяльності. Вона включає розвиток професійних компетенцій, впровадження системи безперервного навчання, підвищення кваліфікації, формування цифрових та управлінських навичок, удосконалення мотиваційної політики, оновлення підходів до підбору, оцінювання та кар'єрного просування персоналу (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 - Орієнтовна вартість модернізації кадрового потенціалу

Навчальний захід	Опис	Кількість працівників	Вартість, тис. грн
Навчання точному землеробству	Курс з агротехнологій	12	90
Курс цифрового моніторингу	ПЗ та дрони	8	64
Охорона праці та безпека	Обов'язкове навчання	20	40

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

Для ТОВ «Мрія» модернізація кадрового потенціалу означає перехід до більш гнучкої, компетентнісно орієнтованої та інноваційної моделі управління персоналом, що забезпечує здатність підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, впроваджувати сучасні агротехнології, підтримувати високий рівень трудової дисципліни та продуктивності праці. Такий процес сприяє зниженню дефіциту кваліфікованих кадрів, підвищенню організаційної культури, залученню молодих спеціалістів і формуванню стійкого кадрового резерву (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7 - Підсумкова орієнтовна вартість інвестиційних заходів

Група заходів	Орієнтовна сума, тис. грн	Частка у загальних інвестиціях, %
Модернізація техніки	7 630	61
Цифровізація	1 250	10
Навчання персоналу	194	2
Інші заходи (екологічні, логістичні)	3 400	27

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень

Інвестиційний аналіз проєктів ТОВ «Мрія» здійснюється на основі класичних підходів фінансового менеджменту, що дозволяють оцінити економічну доцільність капіталовкладень, їхню рентабельність, строк окупності та довгостроковий вплив на фінансові результати підприємства. Методика передбачає використання комплексу показників, серед яких ключовими є NPV (Net Present Value), ROI (Return on Investment), IRR (Internal Rate of Return) та строк окупності інвестицій (Payback Period). Розрахунки виконуються на основі прогнозних грошових потоків, вартості інвестицій та ставки дисконту, що відображає альтернативну вартість капіталу

Наступним кроком сформуємо прогнозні грошові потоки.

Грошовий потік (CF_t) формується на основі: зменшення операційних витрат (пальне, матеріали, амортизація, простой); зростання виручки через підвищення врожайності та продуктивності; зниження втрат урожаю; економії часу і трудових ресурсів; оптимізації логістики та складування; ефекту від цифрових рішень (точність операцій, контроль виконання технологій).

Для кожного напрямку оцінюється річний чистий економічний ефект. Для дисконтування грошових потоків використовується ставка $r=12\%$, яка відповідає середньому рівню вартості капіталу у сільському господарстві (WACC); ризикам воєнного середовища; рівню інфляційних та процентних очікувань. Результати розрахунків відображені у таблиці 3. 8.

Таблиця 3.8 - Результати розрахунків відображені у таблиці.

Проект	Формула розрахунку	Модернізація техніки	Цифровізація	Навчання персоналу	Екологічні заходи
Інвестиції, тис. грн		7630	1250	194	3400
Чиста теперішня вартість NPV, тис. грн	$NPV = \sum (CF_t / (1 + r)^t) - I_0$	2828	1348	203	828
Рентабельність інвестицій, ROI, %	$ROI = (\text{Середній чистий ефект} / I_0) \times 100\%$	38	58	57	43
Строк окупності: IRR, %	$IRR = I_0 / CF$	21–23	31–34	30	19–21

Джерело: власні розрахунки автора

Найбільшу частку інвестицій займає модернізація техніки, що є критичною умовою зниження технологічних ризиків, оптимізації витрат і забезпечення стабільних обсягів виробництва. Враховуючи старіння технічного парку та недосконалість існуючих механізмів точного землеробства, оновлення комбайнів, тракторів, ґрунтообробної техніки та встановлення GPS-навігації має потенціал забезпечити щорічне скорочення виробничих витрат і підвищення врожайності. Інвестиційний аналіз свідчить, що чистий теперішній ефект (NPV) цього напрямку становить +2 828 тис. грн, внутрішня норма рентабельності (IRR) — 21–23%, а термін окупності — близько чотирьох років. Це підтверджує стратегічну доцільність оновлення технічної бази як фундаменту ресурсного потенціалу підприємства.

Цифровізація операційних процесів, незважаючи на меншу частку у загальному інвестиційному портфелі, демонструє найвищий показник рентабельності. Впровадження ERP-системи, цифрових інструментів агромоніторингу, сенсорних систем контролю вологості та логістичних платформ забезпечує економію ресурсів, зниження впливу людського чинника та підвищує точність управлінських рішень. Результати інвестиційного аналізу свідчать, що NPV цього напрямку становить +1 348 тис. грн, ROI — 58%, а IRR — понад 30%, що є одним із найкращих показників ефективності у структурі інвестицій підприємства. Таким чином, цифровізація є відносно малозатратним, але високоефективним напрямом, який швидко створює додану вартість.

Інвестиції у навчання персоналу мають найменший обсяг, проте забезпечують критично важливий ефект для впровадження модернізованої техніки та цифрових систем. Підвищення кваліфікації працівників у напрямі точного землеробства, використання сучасної техніки, цифрових інструментів та агрологістики сприяє зменшенню виробничих витрат і підвищенню ефективності виконання операцій. Інвестиційний аналіз демонструє позитивний NPV (+203 тис. грн) та високий ROI (57%), що свідчить про

швидке повернення вкладень та високу економічну доцільність інвестування в людський капітал.

Окремим напрямом є інвестиції в екологічні та логістичні заходи, які спрямовані на забезпечення енергетичної ефективності, зниження витрат на зберігання продукції та оптимізацію її переміщення. Хоча цей напрям поступається цифровізації за рентабельністю, його NPV становить +828 тис. грн, ROI — 43%, що підтверджує його економічну виправданість та важливість для підвищення операційної стійкості підприємства в довгостроковій перспективі.

Зведений аналіз показує, що сумарний NPV інвестиційного портфеля ТОВ «Мрія» становить +5 207 тис. грн, що свідчить про високу економічну привабливість запропонованих заходів. Загальний середній ROI портфеля перевищує 46%, що є достатнім для аграрного сектору з урахуванням ризиків воєнної та економічної турбулентності. Таким чином, проведене інвестиційне обґрунтування підтверджує доцільність реалізації проєкту комплексної модернізації ресурсного потенціалу, оскільки всі запропоновані напрями мають позитивний економічний ефект, достатній рівень рентабельності.

Таким чином, у розділі висвітлено інтеграцію Цілей сталого розвитку (SDGs) в систему управління ресурсним потенціалом ТОВ «Мрія», що є стратегічним інструментом підвищення ефективності використання землі, матеріальних, фінансових і трудових ресурсів підприємства. Запропоновано механізми інтеграції SDGs, включно з нормативно-стратегічними, організаційно-управлінськими, технологічними, економічними та соціальними, які сприяють раціоналізації ресурсів, мінімізації витрат, підвищенню екологічної стійкості та соціального захисту персоналу.

Запропоновані конкретні пропозиції для подолання виявлених проблем:

- ✓ розробка та ухвалення політики сталого розвитку підприємства з інтеграцією SDGs у стратегічний план і систему МБО;
- ✓ удосконалення структури управління ресурсами з визначенням відповідальних осіб та розвитком внутрішнього контролю;

- ✓ впровадження цифрових технологій: GPS-навігації, GIS-картографування, ERP-систем для підвищення точності управління та зниження ресурсозатрат;
- ✓ інвестиції у модернізацію техніки, цифровізацію процесів і розвиток професійної кваліфікації персоналу через навчання і мотиваційні програми;
- ✓ розвиток корпоративної культури відповідального ставлення та стимулювання екологічної активності працівників;
- ✓ активне залучення грантів і програм державної підтримки для фінансування екологічних і модернізаційних заходів.

Економічне обґрунтування проєкту модернізації ресурсного потенціалу підтверджує позитивний фінансовий ефект. Усі інвестиційні пропозиції мають позитивний показник NPV та перевищують мінімальну ставку дисконту 12%, що підтверджує їх фінансову доцільність. Найвищу рентабельність демонструють цифровізація та навчання персоналу.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні основи управління ресурсним потенціалом, продіагностовано рівень управлінської діяльності підприємства, проведена оцінка ресурсного потенціалу підприємства.

У рамках дослідження було визначено основні напрями удосконалення управління ресурсним потенціалом сільськогосподарського підприємства, зокрема запропоновано впровадження ресурсно-орієнтованого менеджменту та інтеграцію SDGs у систему управління ресурсним потенціалом ТОВ «Мрія».

У процесі аналізу і синтезу досліджено, що управління ресурсним потенціалом сільськогосподарського підприємства - це цілеспрямований, системний та безперервний процес формування, оцінювання, раціонального використання й розвитку сукупності доступних підприємству ресурсів з метою забезпечення ефективної виробничо-господарської діяльності, підвищення конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей у умовах змінного зовнішнього середовища.

Вивчення показників господарської діяльності ТОВ «Мрія» підтвердило стабільну рентабельність підприємства та позитивну фінансових результатів. Так, у 2024 році рентабельність продукції становила 19,3%, а валовий прибуток порівняно з 2022 роком зріс на 36,7%. Разом з тим, кадрова підсистема демонструє наявність певних недоліків, зокрема: низьку частку молодих працівників (7%), підвищену плинність кадрів (5,62%), відсутність структурованої HR-служби, що обмежує ефективне управління трудовими ресурсами.

Проведена діагностика управлінської діяльності ТОВ «Мрія» засвідчила, що підприємство має достатньо сформовану та формалізовану систему менеджменту, основу якої становлять лінійно-функціональна організаційна структура, розвинений внутрішній документообіг та наявність

чітко регламентованих функцій керівних і виконавчих посад. Наявність системи посадових інструкцій, планових, контрольних і регулятивних документів підтверджує високий рівень формалізації управлінських процедур та сприяє підвищенню дисципліни і відповідальності персоналу.

Водночас сучасні виклики — воєнні ризики, нестабільність ринків, кадровий дефіцит та вимоги до цифрової трансформації — актуалізують потребу в підвищенні гнучкості організаційної структури, оптимізації управлінських процесів та розвитку компетентностей персоналу. Підприємству доцільно впроваджувати елементи адаптивного та проєктного управління, посилювати горизонтальні комунікації та модернізувати систему прийняття рішень. Це дозволить підвищити ефективність менеджменту, зменшити вплив ризиків та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність у складних умовах аграрного ринку.

Інтегральна оцінка засвідчила збалансоване й результативне управління матеріальними, фінансовими, трудовими та технічними ресурсами, при цьому найсильніші позиції підприємство демонструє у сфері фінансової стійкості та використання технічної бази.

Впровадження ресурсно-орієнтованого менеджменту (RBM) на ТОВ «Мрія» є логічною й науково обґрунтованою відповіддю на виклики турбулентного зовнішнього середовища, воєнних ризиків та посилення конкуренції на аграрному ринку.

За результатами VRIN-аналізу визначено, що стратегічний потенціал ТОВ «Мрія» формується ресурсами, які мають одночасно властивості цінності, рідкості, складності у відтворенні та практичної незамінності. До таких ключових ресурсів належать земельні ділянки, висококваліфікований персонал разом із управлінськими компетенціями, цифрові ресурси, матеріально-технічна база.

Запропоноване впровадження концепції Kaizen як прикладного інструмента в межах RBM посилює ресурсну орієнтацію за рахунок культури безперервних покращень, зниження втрат (Muda), стандартизації процесів,

більш раціонального використання техніки, матеріалів та робочого часу. Окреслені недоліки (висока вимогливість до даних і компетенцій, витрати на оцінку ресурсного потенціалу, залежність від зовнішніх умов) мають не стільки обмежувальний, скільки стимулюючий характер, відповідають сучасним вимогам до професійного управління агробізнесом.

Інтеграція Цілей сталого розвитку (SDGs) у систему управління ресурсним потенціалом ТОВ «Мрія» забезпечує комплексне поєднання економічної результативності, екологічної стійкості та соціальної відповідальності на рівні підприємства, області (програми розвитку Сумської області на 2025 рік) і Роменського району (цілі продовольчої безпеки, раціонального природокористування, розвитку людського капіталу).

Сформована відповідність діяльності ТОВ «Мрія» ключовим цілям сталого розвитку: подолання голоду та розвиток сталого сільського господарства, чиста вода та належні санітарні умови, гідна праця та економічне зростання, відповідальне споживання та виробництво, боротьба зі зміною клімату, захист екосистем суші. Структуровано альтернативні заходи механізму інтеграції SDGs структуровано за блоками (нормативно-стратегічним, організаційно-управлінським, технологічним, економічним, соціальним) і конкретизовано через модернізацію техніки (7 630 тис. грн), цифровізацію (1 250 тис. грн), розвиток кадрового потенціалу (194 тис. грн) та інші екологічні й логістичні заходи (3 400 тис. грн). Інвестиційний аналіз засвідчив позитивний сумарний NPV інвестиційного портфеля (+5 207 тис. грн), середній ROI понад 46 %, перевищенням ставки дисконту 12 % за всіма напрямками, при цьому найвищу рентабельність демонструють цифровізація (NPV +1 348 тис. грн, ROI 58 %, IRR понад 30 %) та навчання персоналу (NPV +203 тис. грн, ROI 57 %). Таким чином, інтеграція SDGs та реалізація комплексу інвестиційних заходів об'єктивно формують для ТОВ «Мрія» довгострокову стійкість, зміцнюють конкурентоспроможність і підвищують ефективність використання земельних, матеріально-технічних, фінансових і трудових ресурсів.

СПИСОК ВИКОРИТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абушов Т.А. Сутність та зміст нематеріальних ресурсів сучасного підприємства. *Економіка та суспільства*. 2022. № 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-45>
2. Бердар М.М. Управління ресурсним забезпеченням підприємства у сучасних умовах. *Інтелект XXI*. 2020. № 1. С. 31–36.
3. Бойко Л. О. Виклики та проблеми фермерських господарств у період невизначеності. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2024. Серія: економіка та управління. Вип. 11. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-04-02>
4. Вишнеvsька О.М. Ресурсний потенціал підприємництва. *Економіка АПК*. 2022. № 12. С. 32-37.
5. Гаврильченко О. В. Інструментарій управління зростанням ресурсного потенціалу аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 4. С. 122-128. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-4-17>
6. Гаврильченко, О. В. Стратегії управління потенціалом розвитку аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 2022. 7(2). С. 409-416.
7. Калашник, Н. С.. Забезпечення цілей сталого розвитку в Україні: концептуальні перетворення сприйняття в умовах воєнного стану. *Ефективність державного управління*, 2022. (4), С. 11-16.
8. Кочетков О., Афанасова Ж. Порівняльний аналіз оптимального плану управління ресурсами. *Інфраструктура ринку*. 80. С. 97–114. DOI: [10.37128/2411-4413-2021-1-7](https://doi.org/10.37128/2411-4413-2021-1-7)
9. Красноруцький О., Маренич Т., Прусова Г. Співвідношення економічних категорій «потенціал підприємства», «ресурсний потенціал», «виробничий потенціал» та «економічний потенціал».

Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 2. С. 113 – 121.

10. Левандівський О., Баланюк І., Матковський П., Мацків В. Ресурсний потенціал в інвестиційному забезпеченні сільськогосподарських підприємств. *The actual problems of regional economy development*. 2023. № 1. С. 192-201.
11. Лункін В. В. Потенційні напрями залучення інвестицій у розвиток ресурсного потенціалу агропідприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 362 – 366. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-65>
12. Малик В.С. Сучасні підходи до управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств в умовах невизначеності та ризиків. *Актуальні питання фінансового забезпечення аграрного бізнесу в умовах дії воєнного стану: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції до Дня військового фінансиста в Україні (м. Суми, 29 жовтня 2024 р.)*. Суми: СНАУ, 2024. С. 86-87.
13. Материнська О.А., Ярова А.О. Ресурсний потенціал підприємства: проблеми та шляхи його вирішення. URL: <https://nauka.kushnir.mk.ua> (дата звернення: 02.10.2024).
14. Негрей М., Тараненко А., Костенко І. Аграрний сектор України в умовах війни: проблеми та перспективи. *Economy and Society*. Вип. 40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-38>
15. Сабовчик, А., Попович, А. (). Визначення поняття та цілі сталого розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2024. 5(86), с. 415-422.
16. Свиноус Н.І. Управління інвестиційними процесами відтворення ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Економіка та управління АПК*. 2021. № 1. С. 166–178. <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2021-162-1-166-178>

17. Смолич Д.В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та модель управління в сучасних умовах господарювання. *Економічний простір*. 2020. №153. С. 75-82. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/153-14>
18. Степаненко С.В. Ресурсний потенціал аграрних підприємств: елементи та особливості їх поєднання в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.2.96>
19. Степаненко С.В., Власенко Т.А. Інклюзивні моделі управління ресурсним потенціалом аграрних бізнес-суб'єктів. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. Том 33 (72). № 33. С. 25-32. <https://orcid.org/0000-0002-6132-328X>
20. Строченко Н.І., Зеленський А.С. Аналіз ресурсного потенціалу аграрного підприємства, як основа прийняття управлінських рішень. *Інфраструктура ринку*. 2024. Випуск 80. С. 28-33. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure80-6>
21. Суліма Н.М., Гуцул Т.А., Боровик Н.В. Формування ресурсного потенціалу аграрних підприємств в умовах інноваційного розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-47>
22. Тарасюк, О. В. Теоретичні засади формування концепції сталого розвитку та її практична реалізація на сучасному етапі розвитку суспільства. *Економіка, управління та адміністрування*, 2025. (1 (111)), 51-63.
23. Харченко Т. М., Куток Д. В. Напрямки підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Ізмаїл, 23 травня 2023 р.). Ізмаїл: ЦФЕНД, 2023. С. 17-18.
24. Харченко Т. М., Куток Д. В. *Теоретичні аспекти управління ресурсним потенціалом підприємства*. Збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Кременчук, 8 лютого 2023 р.): у 2 ч. Кременчук: ЦФЕНД, 2023. Ч. 1. С.23-24.

25. Харченко Т.М., Малик В.С. Сучасні проблеми трудових ресурсів в аграрних підприємствах. «Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку»: Збірник тез III Міжнародна науково-практична конференція (Запоріжжя, 21-22 жовтня 2025 року). НУ «Запорізька політехніка», 2025. С. 635.
26. Чупир О.М., Бурлака Є.О., Бутенко О.П. Управління розвитком ресурсного потенціалу підприємств: монографія. Харків : ХНУБА, 2022. 178 с.
27. Halkos G., Gkampoura E. C. Where do we stand on the 17 Sustainable Development Goals? *Economic Analysis and Policy*. Vol. 70, 01.06.2021. P. 94–122. [DOI:10.1016/j.eap.2021.02.001](https://doi.org/10.1016/j.eap.2021.02.001) .
28. Misso R., Cesaretti G. P., Viola I. Sustainability of well-being, food systems and environmental. *Quality*. Vol. 14, Issue SUPPL. 1. P. 138–143.
29. Otari S., Bapat V. A., Lakkakula J. et al. Advancements in bionanotechnological applications for climate-smart agriculture and food production. *Biocatalysis and Agricultural Biotechnology*. Vol. 57, 2024. [DOI:10.1016/j.bcab.2024.103117](https://doi.org/10.1016/j.bcab.2024.103117).
30. Polzin C. The role of visions in sustainability transformations: Exploring tensions between the Agrarwende vanguard vision and an established sociotechnical imaginary of agriculture in Germany. *Global Environmental Change*. Vol. 84, 2024. [DOI:10.1016/j.gloenvcha.2024.102800](https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2024.102800).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця 1 - Вхідні показники інтегральної оцінки ефективності управління ресурсами ТОВ «Мрія»

Скорочення	Повна назва	Значення
СБР	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	162192,7
ФОП	Фонд оплати праці за рік, тис. грн.	28200,4
ЧДР	Чистий дохід від реалізації (2024 р.), тис. грн.	197641,2
МВ	Матеріальні витрати, тис. грн.	133992,3
МЗП1	Матеріальні запаси на початок року, тис. грн.	123920
МЗП2	Матеріальні запаси на кінець року, тис. грн.	115664,1
ЗП1	Виробничі запаси на початок року, тис. грн.	121429
ЗП2	Виробничі запаси на кінець року, тис. грн.	113866,2
ПБА1	Поточні біологічні активи на початок року, тис. грн.	2491
ПБА2	Поточні біологічні активи на кінець року, тис. грн.	1797,9
МВТР	Матеріальні втрати (крадіжки, псування), тис. грн.	268
ЧДРб	Чистий дохід від реалізації (2023 р.) , тис. грн.	174904
МВб	Матеріальні витрати (2023 р.) , тис. грн.	154684
ПК	Позиковий капітал, тис. грн.	15742,6
ВК	Власний капітал, тис. грн.	172768,5
ОА	Оборотні активи, тис. грн.	147896,9
ПЗ	Поточні зобов'язання, тис. грн.	15742,6
ГТЕ	Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн.	5877
ЧП	Чистий прибуток, тис. грн.	12438,5
ВБ	Валюта балансу, тис. грн.	188525,1
Чсер	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	92
Чпр	Кількість прийнятих, осіб	6
Чзв	Кількість звільнених, осіб	5
Чпл	Кількість звільнених через плинність, осіб	3
ЧД	Чистий дохід підприємства (повний), тис. грн.	198407,5
ФФрч	Фактичний фонд робочого часу, год.	184589
ПФрч	Плановий фонд робочого часу, год.	188848
ЧДб	Чистий дохід (2023 р.), тис. грн.	181599
Чсерб	Середньооблікова чисельність (2023 р.), осіб	90
ОЗк	Основні засоби на кінець року, тис. грн.	39964,1
ОЗп	Основні засоби на початок року, тис. грн.	29078
ОЗввед	Вартість введених основних засобів, тис. грн.	10257
ОЗвиб	Вартість вибулих основних засобів, тис. грн.	6784
ЗН	Накопичений знос основних засобів, тис. грн.	87297,8

Джерело: розраховано автором на основі «Фінансова звітність малого підприємства», 2024 р.