МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____2026 р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент

_____ Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

БАКАЛАВРА

Аналіз використання ресурсів у ТОВ “АГРОФІРМА “ДОБРО” Уманського району Черкаської області

Виконала:
студентка ІІІ курсу, 31 к-м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
КОВАЛЕНКО Анастасія Миколаївна
Керівник: к.е.н., доцент
АЛЬОШКІНА Людмила Петрівна

Умань – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИКОРИСТАННЯМ РЕСУРСІВ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	6
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ВИКОРИСТАННЯМ РЕСУРСІВ У ТОВ АГРОФІРМА “ДОБРО”	22
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ У ТОВ АГРОФІРМА “ДОБРО”	37
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58

ВСТУП

У сучасних умовах функціонування аграрного сектору України питання ефективного управління використанням ресурсів набуває особливої актуальності. Сільськогосподарські підприємства здійснюють діяльність в умовах високої залежності від природно-кліматичних чинників, сезонності виробництва, нестабільності цінової кон'юнктури, зростання вартості матеріально-технічних ресурсів, логістичних обмежень і посилення конкуренції на аграрному ринку. За таких умов результативність господарювання визначається не лише обсягом наявних ресурсів, а передусім якістю управлінських рішень щодо їх формування, розподілу, використання, контролю та відтворення.

Актуальність дослідження посилюється тим, що аграрні підприємства рослинницького профілю мають високу ресурсомісткість діяльності. Тому управління використанням ресурсів має бути спрямоване не лише на забезпечення підприємства необхідними ресурсами, а й на підвищення їх економічної віддачі, контроль витрат, оптимізацію структури виробництва та формування дієвої системи мотивації персоналу.

Проблематика управління ресурсами підприємства досліджувалася багатьма вітчизняними та зарубіжними науковцями. Значний внесок у розвиток теоретико-методичних засад ресурсного забезпечення, ефективності аграрного виробництва та управління підприємствами зробили В. Г. Андрійчук, П. Т. Саблук, М. Й. Малік, В. Я. Месель-Веселяк, Ю. О. Лупенко, О. Г. Шпикуляк, М. Ф. Кропивко, В. В. Россоха, О. В. Захарчук та інші. Серед зарубіжних дослідників важливими є праці Е. Пенроуз, Б. Вернерфельта, Дж. Барні, Р. Гранта, які розглядали ресурси підприємства як основу формування конкурентних переваг і стратегічного розвитку. Водночас прикладні аспекти управління використанням ресурсів конкретного аграрного підприємства потребують подальшого дослідження з урахуванням його спеціалізації, масштабів діяльності, ресурсної бази та фінансово-економічних результатів.

Метою бакалаврської роботи є дослідження теоретичних засад і

практичних аспектів управління використанням ресурсів у ТОВ «АГРОФІРМА “ДОБРО”» Уманського району Черкаської області та обґрунтування напрямів підвищення ефективності використання його ресурсного потенціалу.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких завдань:

- розкрити економічну сутність ресурсів аграрного підприємства як об’єкта управління;
- систематизувати наукові підходи до дослідження управління використанням ресурсів підприємства;
- охарактеризувати методичні підходи до оцінювання ефективності управління використанням ресурсів;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «АГРОФІРМА “ДОБРО”»;
- проаналізувати динаміку основних показників діяльності підприємства;
- оцінити ефективність управління земельними, трудовими, матеріально-технічними та фінансовими ресурсами підприємства;
- виявити основні проблеми й резерви підвищення ефективності управління ресурсами;
- обґрунтувати управлінські заходи щодо підвищення ефективності використання ресурсів ТОВ «АГРОФІРМА “ДОБРО”».

Об’єктом дослідження є процес управління використанням ресурсів аграрного підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти управління використанням земельних, трудових, матеріально-технічних, оборотних і фінансових ресурсів ТОВ «АГРОФІРМА “ДОБРО”» Уманського району Черкаської області.

У процесі написання бакалаврської роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Метод аналізу і синтезу застосовано для

розкриття сутності ресурсів підприємства та узагальнення наукових підходів до їх управління. Метод порівняння використано для оцінювання динаміки показників діяльності ТОВ «АГРОФІРМА “ДОБРО”» за 2023-2025 рр. Економіко-статистичний метод застосовано для аналізу чистого доходу, собівартості, основних виробничих фондів, оборотних коштів, чисельності працівників, рентабельності та інших показників. Метод коефіцієнтів використано для оцінювання фондовіддачі, фондомісткості, фондоозброєності, оборотності оборотних коштів і рівня рентабельності. Табличний і графічний методи застосовано для наочного подання результатів дослідження.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань економіки підприємства, аграрного менеджменту, ресурсного потенціалу та ефективності використання ресурсів; нормативно-правові акти України; матеріали, що характеризують діяльність ТОВ «АГРОФІРМА “ДОБРО”»; фінансово-економічні показники підприємства за 2023-2025 рр.; власні розрахунки автора.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані в роботі управлінські заходи можуть бути використані для підвищення ефективності управління ресурсами ТОВ «АГРОФІРМА “ДОБРО”». Зокрема, практичну цінність мають рекомендації щодо запровадження контролю витрат на 1 га, удосконалення план-факт аналізу, підвищення фондовіддачі, прискорення оборотності оборотних коштів, розвитку системи мотивації персоналу та посилення управлінського контролю за собівартістю продукції.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИКОРИСТАННЯМ РЕСУРСІВ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Ефективне функціонування аграрного підприємства безпосередньо залежить від наявності, структури, якості та результативності використання його ресурсів. У сучасних умовах господарювання ресурси підприємства доцільно розглядати не лише як сукупність засобів, необхідних для здійснення виробничої діяльності, а і як стратегічну основу забезпечення конкурентоспроможності, фінансової стійкості та довгострокового розвитку суб'єкта аграрного бізнесу. Саме тому проблема управління використанням ресурсів набуває особливої актуальності для сільськогосподарських підприємств, діяльність яких характеризується високою залежністю від природно-кліматичних умов, сезонністю виробництва, значною капіталомісткістю технологічних процесів та нестабільністю ринкового середовища.

У найбільш загальному розумінні ресурси підприємства — це сукупність матеріальних, нематеріальних, фінансових, трудових, земельних, інформаційних та організаційних можливостей, які використовуються для досягнення цілей господарської діяльності. Для аграрного підприємства ресурси мають особливу економічну природу, оскільки їх використання пов'язане не лише з виробництвом продукції, а й із відтворенням природного потенціалу, збереженням родючості ґрунтів, забезпеченням екологічної рівноваги та підтриманням сталого розвитку сільських територій.

У науковій літературі проблематика ресурсного забезпечення, ресурсного потенціалу та ефективності використання ресурсів підприємства є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Значний внесок у розвиток теоретико-методичних засад функціонування аграрних підприємств, оцінювання їх ресурсного потенціалу та ефективності господарювання зробили В. Г. Андрійчук, П. Т. Саблук, М. Й. Малік, В. Я.

Месель-Веселяк, О. Г. Шпикуляк, Ю. О. Лупенко, М. Ф. Кропивко, В. В. Россоха, О. В. Захарчук та інші дослідники. У їхніх працях ресурси аграрного підприємства розглядаються як основа виробничого потенціалу, чинник формування економічних результатів і передумова забезпечення конкурентоспроможності аграрного виробництва.

Зокрема, у працях В. Г. Андрійчука значна увага приділяється економіці аграрного підприємства, оцінюванню ефективності використання виробничих ресурсів, аналізу землі, праці, основних і оборотних засобів як ключових складових результативності сільськогосподарського виробництва. Наукове значення такого підходу полягає в тому, що ресурси розглядаються не відокремлено, а у зв'язку з кінцевими економічними результатами діяльності підприємства — обсягом виробництва, доходом, прибутком і рентабельністю. Видання В. Г. Андрійчука «Економіка аграрного підприємства» є одним із базових навчально-наукових джерел для аналізу економіки сільськогосподарських підприємств.

П. Т. Саблук, М. Й. Малік, О. Г. Шпикуляк і Ю. О. Лупенко досліджували розвиток аграрного сектору, підприємництва, організаційно-економічних механізмів функціонування сільськогосподарських підприємств та формування їх конкурентоспроможності. Праці М. Й. Маліка, зокрема, стосуються розвитку підприємництва в аграрному секторі та ролі підприємницьких механізмів у функціонуванні аграрного ринку. Проблематика ресурсного потенціалу підприємств аграрної сфери також висвітлюється у працях сучасних дослідників, які акцентують увагу на структурі ресурсного потенціалу, чинниках його формування та стратегіях ефективного використанняТакий підхід є важливим для теми дипломної роботи, оскільки дає змогу перейти від загального розуміння ресурсів до їх аналізу як основи управлінських рішень.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до трактування ресурсів аграрного підприємства як об'єкта управління

Науковий підхід	Представники підходу	Зміст підходу	Значення для управління аграрним підприємством
Виробничо-факторний	А. Сміт, Д. Рікардо, К. Маркс, А. Маршалл	Ресурси розглядаються як фактори виробництва: земля, праця, капітал, підприємницькі здібності	Дозволяє визначити базові складові виробничого процесу та їхню роль у формуванні продукції
Ресурсний	Е. Пенроуз, Б. Вернерфельт, Дж. Барні, Р. Грант	Ресурси трактуються як джерело формування конкурентних переваг підприємства	Акцентує увагу на якості, унікальності, цінності та результативності використання ресурсів
Системний	Л. фон Берталанфі, П. Друкер, І. Ансофф	Ресурси розглядаються як взаємопов'язані елементи єдиної виробничо-економічної системи	Дає змогу оцінити збалансованість земельних, трудових, технічних, фінансових та інших ресурсів
Ефективнісний	В. Г. Андрійчук, П. Т. Саблук, В. Я. Месель-Веселяк	Основна увага приділяється співвідношенню між використаними ресурсами та отриманими результатами	Забезпечує можливість оцінити продуктивність, віддачу, рентабельність і резерви підвищення ефективності
Організаційно-управлінський	М. Й. Малік, О. Г. Шпикуляк, Ю. О. Лупенко, М. Ф. Кропивко	Ресурси досліджуються у зв'язку з організацією виробництва, підприємництвом, управлінськими механізмами та розвитком аграрного сектору	Дозволяє розглядати ресурси як об'єкт планування, організації, контролю та стратегічного розвитку
Відтворювальний	В. В. Россоха, О. В. Захарчук, сучасні дослідники ресурсного потенціалу	Ресурси аналізуються з позиції їх збереження, оновлення та довгострокового розвитку	Орієнтує управління на підтримання родючості ґрунтів, оновлення техніки, розвиток персоналу та фінансову стійкість

Отже, аналіз наукових підходів свідчить, що проблематика управління використанням ресурсів аграрного підприємства має міждисциплінарний характер і поєднує положення економіки підприємства, аграрного менеджменту, стратегічного управління, фінансового аналізу та теорії конкурентоспроможності.

Особливістю аграрного виробництва є те, що його ресурсна база має комплексний характер. Земля виступає не лише просторовою основою розміщення виробництва, а й головним засобом праці, від якості якого значною мірою залежить обсяг і результативність виробництва продукції. Трудові ресурси забезпечують реалізацію технологічних, організаційних та управлінських процесів. Матеріально-технічні ресурси формують технічну спроможність підприємства виконувати виробничі операції своєчасно та якісно. Фінансові ресурси створюють можливості для придбання оборотних засобів, оновлення техніки, інвестування у виробничу інфраструктуру та забезпечення платоспроможності підприємства.

З огляду на це ресурси аграрного підприємства доцільно трактувати як сукупність взаємопов’язаних виробничих, економічних і управлінських елементів, які забезпечують процес створення сільськогосподарської продукції та формування кінцевих фінансово-економічних результатів. При цьому важливим є не лише кількісний обсяг ресурсів, а й рівень їх якісного стану, структура, збалансованість і відповідність стратегічним цілям підприємства.

Управлінський підхід до розуміння ресурсів передбачає їх розгляд як об’єкта планування, організації, мотивації, контролю та регулювання. Це означає, що підприємство повинно не просто володіти певним обсягом ресурсів, а забезпечувати їх раціональне залучення, оптимальний розподіл між видами діяльності, ефективне використання та своєчасне відтворення. У цьому контексті ресурси аграрного підприємства є не пасивним елементом виробництва, а активним чинником формування економічних результатів.

Управління використанням ресурсів аграрного підприємства можна визначити як цілеспрямований процес прийняття та реалізації управлінських рішень щодо формування, розподілу, використання, контролю й відтворення ресурсів з метою забезпечення економічної ефективності, виробничої стабільності та сталого розвитку підприємства.

Основні види ресурсів аграрного підприємства наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Основні види ресурсів аграрного підприємства та їх управлінське значення

Вид ресурсів	Економічний зміст	Управлінське значення
Земельні ресурси	Сільськогосподарські угіддя, рілля, багаторічні насадження, пасовища, сіножаті	Визначають виробничу базу підприємства, структуру посівів, обсяги виробництва та можливості довгострокового розвитку
Трудові ресурси	Працівники підприємства, їх кваліфікація, досвід, продуктивність праці	Забезпечують виконання виробничих, технологічних і управлінських функцій
Матеріально-технічні ресурси	Машини, обладнання, транспорт, будівлі, споруди, виробничий інвентар	Визначають рівень механізації, своєчасність виконання робіт і технічну ефективність виробництва
Оборотні ресурси	Насіння, добрива, паливо, засоби захисту рослин, корми, виробничі запаси	Забезпечують безперервність виробничого процесу та впливають на собівартість продукції
Фінансові ресурси	Власний капітал, прибуток, кредити, інвестиції, грошові кошти	Забезпечують платоспроможність, інвестиційну активність та фінансову стійкість підприємства
Інформаційні ресурси	Дані обліку, звітності, ринку, технологічні карти, управлінська інформація	Підвищують якість управлінських рішень і дають змогу контролювати ефективність використання ресурсів
Організаційно-управлінські ресурси	Система управління, структура підприємства, управлінські компетенції, внутрішні регламенти	Забезпечують координацію виробничих процесів, планування, контроль і мотивацію персоналу

Наведена класифікація свідчить, що ресурси аграрного підприємства мають багатокомпонентну структуру. Водночас між окремими видами ресурсів існує тісний взаємозв’язок. Наприклад, земельний потенціал не може бути ефективно реалізований без належного матеріально-технічного забезпечення, достатнього обсягу оборотних коштів і кваліфікованого

персоналу. Аналогічно, наявність сучасної техніки не гарантує високої результативності виробництва без ефективної організації праці, належного фінансування та якісної системи управлінського контролю.

З позицій управління особливо важливо забезпечити збалансованість ресурсного потенціалу. Логіку управління використанням ресурсів аграрного підприємства можна подати у вигляді схеми.



Рис. 1.1. Логіка управління використанням ресурсів аграрного підприємства

Зміст наведеної схеми свідчить, що управління використанням ресурсів є безперервним процесом, який потребує системного підходу. Особливого

значення набуває контроль, оскільки саме він дозволяє встановити, наскільки фактичне використання ресурсів відповідає запланованим параметрам. За відсутності належного контролю підприємство може стикатися з перевитратами матеріалів, нераціональним використанням техніки, зниженням продуктивності праці, погіршенням фінансових результатів і втратою конкурентних позицій.

В аграрному підприємстві управління ресурсами повинно враховувати специфіку сільськогосподарського виробництва. По-перше, воно має сезонний характер, що зумовлює нерівномірність використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів протягом року. По-друге, значна частина виробничих результатів залежить від природно-кліматичних чинників, які не повністю контролюються підприємством. По-третє, аграрне виробництво потребує суворого дотримання технологічних строків, оскільки запізнення з посівом, обробітком, внесенням добрив або збиранням урожаю може призвести до втрат продукції та зниження прибутковості.

Саме тому управління ресурсами в аграрному підприємстві має бути не лише економічно обґрунтованим, а й технологічно узгодженим. Управлінські рішення щодо використання ресурсів повинні враховувати агротехнічні вимоги, особливості ґрунтів, структуру посівних площ, забезпеченість технікою, наявність кваліфікованого персоналу та можливості фінансування виробничих процесів.

Отже, ресурси аграрного підприємства є складною економічною категорією, яка поєднує виробничий, фінансовий, соціальний, екологічний та управлінський зміст. Їх ефективне використання потребує системного управління, що охоплює планування, організацію, мотивацію, контроль і регулювання. Для аграрного підприємства управління ресурсами є не лише засобом забезпечення поточної виробничої діяльності, а й важливою умовою підвищення конкурентоспроможності, зниження витрат, нарощування прибутковості та забезпечення сталого розвитку.

Оцінювання ефективності управління використанням ресурсів

аграрного підприємства є важливим елементом аналітичного забезпечення управлінських рішень.

Методичний підхід до аналізу використання ресурсів повинен ґрунтуватися на поєднанні кількісних і якісних показників. Кількісні показники дають змогу оцінити обсяг ресурсів, їх динаміку та структуру. Якісні показники характеризують стан ресурсів, рівень їх продуктивності, технічної придатності, фінансової віддачі та управлінської результативності. Для аграрного підприємства особливо важливо, щоб аналіз не обмежувався лише констатацією наявних ресурсів, а дозволяв оцінити, наскільки ефективно вони використовуються у процесі досягнення виробничих і фінансових цілей.

Оцінювання ефективності управління використанням ресурсів доцільно здійснювати за такими основними напрямами: аналіз земельних ресурсів, аналіз трудових ресурсів, аналіз матеріально-технічної бази, аналіз оборотних ресурсів, аналіз фінансових ресурсів та узагальнююча оцінка ефективності ресурсного потенціалу підприємства. Методичну послідовність оцінювання ефективності управління ресурсами подано в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Методична послідовність оцінювання ефективності управління використанням ресурсів аграрного підприємства

Етап аналізу	Зміст етапу	Очікуваний результат
1. Аналіз складу та структури ресурсів	Визначення обсягу, питомої ваги та динаміки основних видів ресурсів	Встановлення ресурсної бази підприємства
2. Оцінка забезпеченості ресурсами	Порівняння фактичної наявності ресурсів із потребами виробництва	Виявлення надлишку або дефіциту ресурсів
3. Аналіз ефективності використання ресурсів	Розрахунок показників продуктивності, віддачі, рентабельності, оборотності	Визначення результативності використання ресурсів
4. Виявлення чинників впливу	Оцінка впливу урожайності, витрат, продуктивності праці, технічного стану, фінансового забезпечення	Визначення причин зміни ефективності
5. Визначення резервів	Пошук можливостей зниження витрат, підвищення продуктивності, оптимізації структури ресурсів	Формування напрямів покращення управління
6. Обґрунтування управлінських рішень	Розроблення заходів щодо підвищення ефективності використання ресурсів	Підготовка практичних рекомендацій

Першочергове значення для аграрного підприємства має аналіз земельних ресурсів, оскільки земля є основним засобом виробництва в сільському господарстві. Оцінювання земельних ресурсів повинно включати аналіз загальної площі сільськогосподарських угідь, структури земельного фонду, рівня розораності, структури посівних площ, урожайності основних культур, виробництва продукції на 1 га та прибутку на одиницю земельної площі.

До основних показників ефективності використання земельних ресурсів належать: виробництво валової продукції на 1 га сільськогосподарських угідь, чистий дохід на 1 га, прибуток на 1 га, урожайність сільськогосподарських культур, рівень рентабельності виробництва окремих культур. Ці показники дозволяють оцінити, наскільки результативно підприємство використовує свій земельний потенціал.

Таблиця 1.4

Показники оцінювання ефективності використання земельних ресурсів

Показник	Методика розрахунку	Економічний зміст
Урожайність культури	Валовий збір / Посівна площа	Характеризує продуктивність земельної площі за конкретною культурою
Чистий дохід на 1 га	Чистий дохід / Площа сільськогосподарських угідь	Відображає дохідність земельних ресурсів
Прибуток на 1 га	Чистий прибуток / Площа сільськогосподарських угідь	Показує фінансову віддачу одиниці земельної площі
Рівень розораності	Площа ріллі / Площа сільськогосподарських угідь × 100 %	Характеризує інтенсивність використання земельного фонду
Рентабельність виробництва культури	Прибуток від культури / Витрати на її виробництво × 100 %	Визначає економічну ефективність вирощування окремої культури

Управлінське значення цих показників полягає в тому, що вони дозволяють обґрунтувати рішення щодо структури посівних площ, доцільності вирощування окремих культур, інтенсивності використання земель, потреби у внесенні добрив, застосуванні нових технологій або зміні виробничої спеціалізації. Наприклад, зростання урожайності за одночасного зниження прибутку на 1 га може свідчити про перевищення темпів зростання витрат над темпами зростання доходів. У такому випадку управлінська

проблема полягає не лише у підвищенні врожайності, а й в оптимізації витрат на виробництво.

Наступним важливим напрямом є аналіз трудових ресурсів. У сільському господарстві трудові ресурси мають специфічні особливості, пов’язані із сезонністю робіт, різною інтенсивністю використання праці протягом року, потребою в професійних навичках роботи з технікою та необхідністю дотримання технологічної дисципліни. Ефективність управління трудовими ресурсами визначається не лише чисельністю працівників, а й рівнем їх продуктивності, кваліфікації, мотивації та організації праці.

Для оцінювання трудових ресурсів використовують показники середньооблікової чисельності працівників, продуктивності праці, чистого доходу на одного працівника, прибутку на одного працівника, середньомісячної заробітної плати, співвідношення темпів зростання продуктивності праці та оплати праці.

Таблиця 1.5

Показники оцінювання ефективності використання трудових ресурсів

Показник	Методика розрахунку	Економічний зміст
Продуктивність праці	Обсяг продукції або чистий дохід / Середньооблікова чисельність працівників	Відображає результативність праці одного працівника
Прибуток на одного працівника	Чистий прибуток / Середньооблікова чисельність працівників	Характеризує фінансовий результат, створений одним працівником
Фондоозброєність праці	Середньорічна вартість основних засобів / Чисельність працівників	Показує рівень забезпеченості працівників основними засобами
Середньомісячна заробітна плата	Фонд оплати праці / Чисельність працівників / 12	Характеризує рівень оплати праці
Співвідношення темпів зростання продуктивності та оплати праці	Темп зростання продуктивності / Темп зростання заробітної плати	Дозволяє оцінити збалансованість мотивації та результативності праці

З управлінського погляду особливе значення має співвідношення між продуктивністю праці та витратами на оплату праці. Якщо заробітна плата зростає швидше, ніж продуктивність, це може призвести до збільшення собівартості продукції. Водночас надмірне стримування оплати праці може негативно вплинути на мотивацію працівників, якість виконання робіт і

стабільність кадрового складу. Тому ефективне управління трудовими ресурсами має передбачати узгодження матеріального стимулювання з кінцевими результатами діяльності підприємства.

Важливе місце в системі оцінювання ресурсів займає аналіз матеріально-технічної бази. Основні засоби аграрного підприємства включають будівлі, споруди, машини, обладнання, транспортні засоби, сільськогосподарську техніку та інші засоби праці. Їхній технічний стан безпосередньо впливає на своєчасність виконання технологічних операцій, рівень витрат, продуктивність праці та якість продукції.

Для оцінювання ефективності використання основних засобів застосовують показники фондовіддачі, фондомісткості, фондоозброєності, коефіцієнта зносу, коефіцієнта оновлення та рентабельності основних засобів.

Таблиця 1.6

Показники оцінювання ефективності використання основних засобів

Показник	Методика розрахунку	Економічний зміст
Фондовіддача	Чистий дохід / Середньорічна вартість основних засобів	Показує обсяг доходу, отриманого з 1 грн основних засобів
Фондомісткість	Середньорічна вартість основних засобів / Чистий дохід	Характеризує потребу в основних засобах для отримання 1 грн доходу
Рентабельність основних засобів	Чистий прибуток / Середньорічна вартість основних засобів × 100 %	Відображає прибутковість використання основних засобів
Коефіцієнт зносу	Сума зносу / Первісна вартість основних засобів × 100 %	Характеризує ступінь фізичного зношення основних засобів
Коефіцієнт оновлення	Вартість введених основних засобів / Вартість основних засобів на кінець періоду × 100 %	Показує інтенсивність оновлення матеріально-технічної бази

Управлінська інтерпретація цих показників полягає у визначенні доцільності оновлення техніки, модернізації обладнання, ремонту машинно-тракторного парку, залучення лізингових інструментів або оптимізації використання наявних засобів праці. Наприклад, висока зношеність техніки може призводити до зростання витрат на ремонт, збільшення простоїв,

порушення строків виконання робіт і втрати частини врожаю. Водночас придбання нової техніки потребує оцінки її окупності, впливу на продуктивність і фінансові можливості підприємства.

Окрему групу становлять оборотні ресурси, які забезпечують безперервність виробничого процесу. До них належать насіння, добрива, засоби захисту рослин, паливо, запасні частини, корми, незавершене виробництво, готова продукція та грошові кошти. В аграрному підприємстві оборотні ресурси мають значну питому вагу у структурі витрат, тому їх раціональне використання є одним із ключових чинників зниження собівартості продукції.

Ефективність використання оборотних ресурсів оцінюється за допомогою коефіцієнта оборотності оборотних активів, тривалості одного обороту, коефіцієнта завантаження оборотних активів, матеріаломісткості продукції та питомої ваги матеріальних витрат у собівартості.

Таблиця 1.7

Показники оцінювання ефективності використання оборотних ресурсів

Показник	Методика розрахунку	Економічний зміст
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	Чистий дохід / Середньорічна вартість оборотних активів	Показує кількість оборотів оборотних активів за період
Тривалість одного обороту	365 / Коефіцієнт оборотності	Визначає середню тривалість одного обороту оборотних коштів
Коефіцієнт завантаження оборотних активів	Середньорічна вартість оборотних активів / Чистий дохід	Показує обсяг оборотних активів, необхідний для отримання 1 грн доходу
Матеріаломісткість продукції	Матеріальні витрати / Обсяг виробленої продукції	Характеризує рівень матеріальних витрат на одиницю продукції
Частка матеріальних витрат у собівартості	Матеріальні витрати / Собівартість продукції × 100 %	Відображає структуру виробничих витрат

З позицій управління важливо не лише прискорювати оборотність оборотних активів, а й забезпечувати раціональний рівень виробничих запасів. Надмірні запаси призводять до відволікання коштів із обороту, а недостатні — до ризику зупинення виробничих процесів або несвоєчасного виконання

агротехнічних операцій. Тому управління оборотними ресурсами має ґрунтуватися на плануванні потреби, нормуванні запасів, контролі витрат і постійному аналізі собівартості.

Фінансові ресурси підприємства є основою забезпечення платоспроможності, інвестиційного розвитку та економічної стійкості. Оцінювання фінансових ресурсів передбачає аналіз структури джерел фінансування, ліквідності, платоспроможності, рентабельності та фінансової незалежності. У контексті управління використанням ресурсів фінансові показники мають узагальнююче значення, оскільки відображають результативність використання всіх інших видів ресурсів.

До ключових показників ефективності фінансового управління належать коефіцієнт автономії, коефіцієнт поточної ліквідності, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, рентабельність діяльності та оборотність активів.

Таблиця 1.8

Показники оцінювання ефективності використання фінансових ресурсів

Показник	Методика розрахунку	Економічний зміст
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Валюта балансу	Характеризує рівень фінансової незалежності підприємства
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов’язання	Показує здатність підприємства погашати короткострокові зобов’язання
Рентабельність активів	Чистий прибуток / Середньорічна вартість активів × 100 %	Відображає ефективність використання майна підприємства
Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток / Власний капітал × 100 %	Показує прибутковість власного капіталу
Рентабельність діяльності	Чистий прибуток / Чистий дохід × 100 %	Характеризує частку прибутку в доході підприємства

Загальна оцінка ефективності управління використанням ресурсів повинна передбачати не ізольований аналіз кожного виду ресурсів, а їх комплексне поєднання. Для аграрного підприємства важливо оцінювати, наскільки узгоджено використовуються земля, праця, техніка, оборотні засоби та фінансові ресурси. Саме комплексний підхід дозволяє виявити не лише

окремі проблеми, а й системні диспропорції у ресурсному забезпеченні.

Узагальнену систему оцінювання ефективності управління використанням ресурсів аграрного підприємства можна подати таким чином.

Напрям оцінювання	Основні показники	Управлінське призначення
Земельні ресурси	Урожайність, дохід на 1 га, прибуток на 1 га, рентабельність культур	Оптимізація структури посівів і підвищення ефективності землекористування
Трудові ресурси	Продуктивність праці, прибуток на працівника, фондоозброєність, оплата праці	Підвищення результативності праці та мотивації персоналу
Основні засоби	Фондовіддача, фондомісткість, знос, оновлення, рентабельність	Оцінка технічного стану та доцільності оновлення матеріальної бази
Оборотні ресурси	Оборотність, матеріаломісткість, тривалість обороту, частка матеріальних витрат	Оптимізація запасів і зниження собівартості продукції
Фінансові ресурси	Ліквідність, автономія, рентабельність активів, рентабельність капіталу	Забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності

Рис. 1.2. Система оцінювання ефективності управління використанням ресурсів аграрного підприємства

Важливим методичним аспектом є використання порівняльного аналізу. Показники ефективності доцільно оцінювати не лише за один звітний період, а в динаміці за кілька років. Це дозволяє виявити тенденції, визначити стійкість змін і встановити, чи є покращення результатом системних управлінських дій або випадкових чинників. Для бакалаврської дипломної роботи доцільним є аналіз за три роки, що дає змогу простежити динаміку основних ресурсних і фінансово-економічних показників.

Крім горизонтального аналізу, важливим є вертикальний аналіз, який дозволяє оцінити структуру ресурсів і витрат. Наприклад, аналіз структури активів дає змогу встановити співвідношення між необоротними й оборотними активами, а аналіз структури витрат — визначити найбільш витратомісткі елементи виробництва. Для аграрного підприємства особливу увагу слід приділяти частці матеріальних витрат, витрат на оплату праці, амортизації, орендної плати за землю, витрат на паливо, добрива та засоби захисту рослин.

Для поглиблення аналізу може застосовуватися факторний підхід, який дає змогу визначити вплив окремих чинників на зміну результативних показників. Наприклад, зміна чистого доходу на 1 га може бути зумовлена зміною урожайності, ціни реалізації, структури культур або площі посівів. Зміна продуктивності праці може залежати від чисельності персоналу, рівня механізації, обсягу виробництва та організації праці. Зміна рентабельності може бути наслідком коливання цін, собівартості, урожайності або обсягу реалізації.

Методика оцінювання ефективності управління ресурсами повинна завершуватися формуванням управлінських висновків. Це означає, що кожен розрахований показник має бути не лише математично визначений, а й економічно інтерпретований. Наприклад, зниження фондовіддачі потребує пояснення причин: чи пов’язане воно зі зростанням вартості основних засобів, недостатнім обсягом реалізації, простоєм техніки або неефективною організацією виробництва. Аналогічно, зростання витрат на 1 га потребує

оцінки того, чи супроводжується воно відповідним підвищенням урожайності та прибутковості.

Таким чином, методичні підходи до оцінювання ефективності управління використанням ресурсів аграрного підприємства повинні мати комплексний характер і включати аналіз забезпеченості ресурсами, їх структури, динаміки, продуктивності, віддачі, рентабельності та впливу на кінцеві фінансові результати. Для ТОВ «АГРОФІРМА “ДОБРО”» така методика дозволить не лише оцінити поточний стан ресурсного забезпечення, а й визначити резерви підвищення ефективності управління земельними, трудовими, матеріально-технічними, оборотними та фінансовими ресурсами підприємства.

Узагальнюючи викладене, можна зазначити, що ефективне управління використанням ресурсів аграрного підприємства передбачає поєднання економічного аналізу, виробничого планування, фінансового контролю та стратегічного бачення розвитку підприємства. Саме на основі такої методичної бази можливо обґрунтувати практичні рішення щодо підвищення результативності діяльності підприємства, оптимізації витрат, раціонального використання землі, оновлення техніки, підвищення продуктивності праці та зміцнення фінансової стійкості.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ВИКОРИСТАННЯМ РЕСУРСІВ У ТОВ АГРОФІРМА “ДОБРО”

Товариство з обмеженою відповідальністю «АГРОФІРМА “ДОБРО”» є аграрним підприємством, діяльність якого зосереджена переважно у сфері рослинництва. Підприємство функціонує в умовах, характерних для сільськогосподарського виробництва: сезонності робіт, значної залежності результатів від природно-кліматичних чинників, потреби у своєчасному ресурсному забезпеченні та необхідності чіткого управлінського контролю за використанням земельних, трудових, матеріально-технічних і фінансових ресурсів.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ АГРОФІРМА “ДОБРО”

Показник	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрофірма “Добро”»
Скорочена назва	ТОВ «Агрофірма “Добро”»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Код ЄДРПОУ	30812528
Розмір статутного капіталу	18 500,00 грн
Місцезнаходження	с. Доброводи, Уманський район, Черкаська область, вул. Радянська, буд. 3-А
Основний виробничий напрям	Вирощування зернових та олійних культур
Інші види діяльності	Допоміжна діяльність у рослинництві, вирощування прядивних культур, розведення ВРХ молочних порід, оптова торгівля зерном, насінням, кормами та харчовими продуктами

ТОВ «АГРОФІРМА “ДОБРО”» розташоване в селі Доброводи Уманського району Черкаської області за адресою: вул. Радянська, буд. 3-А. Підприємство функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю, має код ЄДРПОУ 30812528, статутний капітал у розмірі 18 500 грн, а серед

видів діяльності зазначено вирощування зернових та олійних культур, допоміжну діяльність у рослинництві, вирощування прядивних культур, розведення великої рогатої худоби молочних порід, а також оптову торгівлю зерном, насінням, кормами та окремими видами харчової продукції.

Наведені дані свідчать, що ТОВ «АГРОФІРМА “ДОБРО”» належить до підприємств аграрного сектору з вираженою рослинницькою спеціалізацією. Така спеціалізація визначає особливості управління його ресурсами, адже ключове значення мають земельний фонд, матеріально-технічна база, забезпеченість оборотними коштами для фінансування сезонного виробництва та наявність кваліфікованого персоналу.

Для оцінювання організаційно-економічного стану підприємства важливим є аналіз динаміки основних показників його розміру, які відображають масштаби господарської діяльності, рівень ресурсного забезпечення та кадровий потенціал. Саме ці показники формують вихідну аналітичну базу для подальшої оцінки ефективності управління використанням ресурсів підприємства. Динаміку основних показників розміру ТОВ «АГРОФІРМА “ДОБРО”» за 2023-2025 рр. наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка основних показників розміру ТОВ «АГРОФІРМА “ДОБРО”» за 2023-2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. до 2023 р., +/-	Темп зростання, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	20303,9	21450,0	22800,0	2496,1	112,3
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	19605,5	20500,0	21400,0	1794,5	109,2
Середньорічна чисельність працівників, осіб	46	46	47	1	102,2
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн	11197,1	11850,0	12500,0	1302,9	111,6
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн	9055,4	9400,0	9800,0	744,6	108,2

Джерело: складено та розраховано за матеріалами звіту з виробничої практики.

Дані табл. 2.2 свідчать про помірне зростання масштабів діяльності ТОВ «АГРОФІРМА “ДОБРО”» упродовж 2023-2025 рр. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився з 20303,9 тис. грн у 2023 р. до 22800,0 тис. грн у 2025 р., тобто на 2496,1 тис. грн, або на 12,3 %. Така динаміка є позитивною, оскільки свідчить про зростання обсягів господарської діяльності підприємства або покращення цінових умов реалізації продукції.

Разом із тим собівартість реалізованої продукції також зросла — з 19605,5 тис. грн у 2023 р. до 21400,0 тис. грн у 2025 р. Абсолютне зростання становило 1794,5 тис. грн, або 9,2 %. Водночас темп зростання чистого доходу перевищував темп зростання собівартості, що є позитивною тенденцією з позиції управління витратами та ресурсами. Це свідчить про певне поліпшення співвідношення між результатами діяльності та витратами на їх досягнення.

Середньорічна чисельність працівників упродовж аналізованого періоду залишалася стабільною: 46 осіб у 2023-2024 рр. і 47 осіб у 2025 р. Незначне збільшення чисельності персоналу на одну особу свідчить про відсутність різких кадрових змін і збереження кадрового потенціалу підприємства. Для аграрного виробництва це має важливе значення, оскільки стабільність персоналу забезпечує накопичення виробничого досвіду, підтримання технологічної дисципліни та безперервність виконання сезонних робіт.

Позитивною є також динаміка середньорічної вартості основних виробничих фондів, яка зросла з 11197,1 тис. грн у 2023 р. до 12500,0 тис. грн у 2025 р. Темп зростання становив 111,6 %. Це свідчить про поступове зміцнення матеріально-технічної бази підприємства. Середньорічна вартість оборотних коштів збільшилася з 9055,4 тис. грн до 9800,0 тис. грн, або на 8,2 %, що вказує на зростання потреби підприємства в обігових ресурсах для забезпечення поточної виробничої діяльності.

Для поглиблення оцінки результативності діяльності доцільно проаналізувати співвідношення чистого доходу та собівартості реалізованої продукції.

Таблиця 2.3

Співвідношення чистого доходу та собівартості реалізованої продукції ТОВ «АГРОФІРМА “ДОБРО”» за 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. до 2023 р., +/-
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	20303,9	21450,0	22800,0	2496,1
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	19605,5	20500,0	21400,0	1794,5
Умовний валовий результат, тис. грн	698,4	950,0	1400,0	701,6
Частка собівартості у чистому доході, %	96,6	95,6	93,9	-2,7

Джерело: розраховано за матеріалами звіту з виробничої практики.

Дані табл. 2.3 засвідчують, що частка собівартості у чистому доході поступово зменшувалася: з 96,6 % у 2023 р. до 93,9 % у 2025 р. Зниження цього показника на 2,7 в. п. свідчить про покращення витратної структури діяльності підприємства. Водночас частка собівартості залишається високою, що є типовим для аграрних підприємств рослинницького профілю через значну вартість насіння, добрив, засобів захисту рослин, паливно-мастильних матеріалів, ремонту техніки, оплати праці та логістичних витрат.

Умовний валовий результат збільшився з 698,4 тис. грн у 2023 р. до 1400,0 тис. грн у 2025 р., тобто майже вдвічі. Це свідчить про поліпшення економічної результативності діяльності підприємства. З позиції теми дипломної роботи важливо підкреслити, що таке покращення може бути пов’язане не лише з ринковими чинниками, а й з ефективнішим управлінням ресурсами, зокрема раціональнішим використанням основних виробничих фондів, трудового потенціалу та оборотних коштів.

У процесі характеристики підприємства доцільно врахувати також зовнішні умови його функціонування, оскільки вони безпосередньо впливають на доступність ресурсів, собівартість виробництва та управлінські

рішення. У звіті з виробничої практики для цього використано PEST-аналіз, у межах якого виділено політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники. Зокрема, зазначено, що для підприємства рослинницького профілю найбільш значущими є економічні та технологічні чинники: цінова мінливість, ресурсна інфляція, потреба в модернізації техніко-технологічної бази та впровадженні точніших методів планування і контролю.

Таблиця 2.4

PEST-аналіз чинників зовнішнього середовища, що впливають на управління ресурсами ТОВ «АГРОФІРМА “ДОБРО”»

Група чинників	Зміст впливу	Управлінське значення для використання ресурсів
Політичні	Регулювання землекористування, вимоги до звітності, податкова політика, умови державної підтримки та кредитування аграріїв, логістичні й безпекові обмеження	Визначають правові умови використання земельних ресурсів, доступність підтримки, стабільність постачання ресурсів і можливості реалізації продукції
Економічні	Коливання цін на зернові й олійні культури, інфляційні процеси, відсоткові ставки, доступність обігового капіталу, вартість ПММ, добрив, ЗЗР і курсові коливання	Впливають на собівартість продукції, потребу в оборотних коштах, фінансову стійкість і прибутковість виробництва
Соціальні	Дефіцит кваліфікованих кадрів у сільській місцевості, сезонність зайнятості, очікування щодо соціальної відповідальності роботодавця, вимоги до якості продукції	Формують потребу в стабільній кадровій політиці, мотивації персоналу та збереженні трудового потенціалу
Технологічні	Розвиток точного землеробства, GPS-моніторингу, цифрових технологічних карт, потреба в оновленні техніки та підвищенні енергоефективності	Створюють можливості для підвищення продуктивності ресурсів, зниження витрат, посилення контролю та модернізації виробництва

Джерело: адаптовано за матеріалами звіту з виробничої практики.

Зміст табл. 2.4 свідчить, що управління використанням ресурсів у ТОВ «АГРОФІРМА “ДОБРО”» здійснюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Політичні чинники визначають нормативні умови землекористування, оподаткування та звітності. Економічні чинники безпосередньо впливають на витрати підприємства, оскільки зміна цін на паливо, добрива, засоби захисту рослин і насіння швидко відображається на собівартості продукції. Соціальні чинники пов’язані із забезпеченістю підприємства працівниками, тоді як технологічні чинники визначають перспективи підвищення ефективності використання ресурсів через модернізацію, цифровізацію та поліпшення виробничого контролю.

Отже, організаційно-економічна характеристика ТОВ «АГРОФІРМА “ДОБРО”» свідчить, що підприємство є аграрним суб’єктом господарювання рослинницького профілю, діяльність якого прямо залежить від ефективності формування та використання ресурсної бази. У 2023–2025 рр. підприємство демонструвало зростання чистого доходу, основних виробничих фондів та оборотних коштів за майже стабільної чисельності персоналу. Водночас висока частка собівартості у чистому доході підтверджує ресурсомісткий характер діяльності та зумовлює необхідність поглибленого аналізу ефективності управління земельними, трудовими, матеріально-технічними та фінансовими ресурсами.

Ефективність управління використанням ресурсів аграрного підприємства доцільно оцінювати через систему взаємопов’язаних показників, які відображають забезпеченість підприємства ресурсами, результативність їх використання та вплив на кінцеві фінансово-економічні результати. Для ТОВ «АГРОФІРМА “ДОБРО”» особливе значення мають земельні, трудові, матеріально-технічні та фінансові ресурси, оскільки саме вони формують основу виробничого потенціалу підприємства.

Стосовно ресурсного забезпечення підприємства за 2023-2025 рр., зокрема фондоозброєності, фондозабезпеченості, фондовіддачі, фондомісткісткості, показників прибутковості основних виробничих фондів

та виробництва валової продукції на одного середньорічного працівника, то ці показники є важливими для оцінки управління ресурсами, оскільки характеризують не лише наявність виробничої бази, а й результативність її використання.

Таблиця 2.5

Показники ресурсного забезпечення та ефективності використання ресурсів ТОВ «АГРОФІРМА “ДОБРО”» за 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. до 2023 р., +/-
Фондоозброєність, тис. грн/особу	243,4	257,6	266,0	22,6
Фондозабезпеченість, тис. грн/га	12,4	13,2	13,9	1,5
Фондовіддача, грн	1,81	1,81	1,82	0,01
Фондомісткість, грн	0,55	0,55	0,55	0,00
Припадає на 1 грн основних виробничих фондів валового доходу, грн	0,06	0,08	0,11	0,05
Припадає на 1 грн основних виробничих фондів чистого прибутку, грн	0,06	0,06	0,07	0,01
Виробництво валової продукції на 1 середньорічного працівника, тис. грн	441,4	466,3	485,1	43,7

Дані табл. 2.5 свідчать про поступове посилення ресурсного забезпечення ТОВ «АГРОФІРМА “ДОБРО”». Фондоозброєність праці збільшилася з 243,4 тис. грн/особу у 2023 р. до 266,0 тис. грн/особу у 2025 р. Це означає, що на одного працівника припадає більша вартість основних виробничих фондів, що створює передумови для підвищення продуктивності праці та кращої механізації виробничих процесів.

Фондозабезпеченість зросла з 12,4 тис. грн/га до 13,9 тис. грн/га. Цей показник відображає рівень забезпеченості земельної площі основними виробничими фондами.

Фондовіддача впродовж 2023-2025 рр. залишалася майже незмінною: 1,81 грн у 2023-2024 рр. та 1,82 грн у 2025 р. Це свідчить про відносну стабільність віддачі основних виробничих фондів. З одного боку, стабільність

фондовіддачі свідчить про збереження результативності використання матеріально-технічної бази.

Земельні ресурси є базовою складовою ресурсного потенціалу ТОВ «АГРОФІРМА “ДОБРО”», оскільки саме вони визначають виробничі можливості підприємства, структуру посівних площ, обсяги виробництва та потенціал формування доходу. Управління земельними ресурсами передбачає не лише їх виробниче використання, а й планування структури посівів, дотримання технологічних вимог, забезпечення своєчасного виконання польових робіт, контроль витрат на одиницю площі та підтримання економічної віддачі землекористування. Саме тому аналіз показників, що характеризують технічне забезпечення земельної площі, чистий дохід і прибуток у розрахунку на 1 га, дає змогу оцінити результативність управлінських рішень щодо використання земельного потенціалу підприємства.

Узагальнені результати оцінки управління земельними ресурсами ТОВ «АГРОФІРМА “ДОБРО”» наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінка управління земельними ресурсами ТОВ «АГРОФІРМА “ДОБРО”» за показником фондозабезпеченості

Показник	**2023 р.**	**2024 р.**	**2025 р.**	**Відхилення 2025 р. до 2023 р., +/-**
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн	11197,1	11850,0	12500,0	1302,9
Фондозабезпеченість, тис. грн/га	12,4	13,2	13,9	1,5
Розрахункова площа сільськогосподарських угідь, га	903,0	897,7	899,3	-3,7
Чистий дохід на 1 га, тис. грн	22,49	23,89	25,35	2,86
Розрахунковий чистий прибуток на 1 га, тис. грн	0,77	0,85	0,95	0,18

Джерело: розраховано за матеріалами звіту з виробничої практики.

Дані табл. 2.6 свідчать, що площа сільськогосподарських угідь підприємства протягом 2023-2025 рр. залишалася відносно стабільною – близько 900 га. Водночас фондозабезпеченість збільшилася з 12,4 тис. грн/га до 13,9 тис. грн/га, що свідчить про підвищення технічного забезпечення землекористування.

Чистий дохід на 1 га зріс із 22,49 тис. грн у 2023 р. до 25,35 тис. грн у 2025 р. Така динаміка є позитивною, оскільки свідчить про підвищення дохідності земельних ресурсів. Розрахунковий чистий прибуток на 1 га також збільшився – з 0,77 тис. грн до 0,95 тис. грн. Це дає підстави стверджувати, що управління земельними ресурсами підприємства загалом забезпечує поступове зростання економічної віддачі одиниці земельної площі.

Водночас рівень прибутку на 1 га залишається невисоким, що свідчить про значну витратність виробництва та потребу в посиленні управлінського контролю за собівартістю продукції. Для підвищення ефективності землекористування підприємству доцільно поглиблювати аналіз прибутковості окремих культур, оптимізувати структуру посівних площ, запроваджувати контроль витрат на 1 га, використовувати агрохімічний аналіз ґрунтів і підвищувати точність планування норм внесення добрив та засобів захисту рослин.

Трудові ресурси є важливою складовою ресурсного потенціалу ТОВ «АГРОФІРМА “ДОБРО”», оскільки саме працівники забезпечують виконання виробничих, технологічних, облікових, управлінських та допоміжних функцій. Для аграрного підприємства особливого значення набувають кваліфікація персоналу, стабільність кадрового складу, сезонна готовність працівників до інтенсивного навантаження та дієвість системи мотивації.

Для оцінювання ефективності управління трудовими ресурсами важливо проаналізувати не лише загальну чисельність персоналу, а й його структуру за основними категоріями, рівнем освіти та функціональним призначенням. Саме кадрова структура дає змогу визначити, наскільки трудовий потенціал підприємства відповідає потребам виробничої діяльності,

чи достатнім є рівень фахового забезпечення та чи сформовано стабільне кадрове ядро для виконання сезонних робіт. Динаміку та структуру трудових ресурсів ТОВ «АГРОФІРМА “ДОБРО”» за 2023-2025 рр. наведено в табл. 2.7.

Дані табл. 2.7 свідчать про стабільність кадрового потенціалу підприємства. Незначне збільшення чисельності персоналу у 2025 р. відбулося за рахунок збільшення кількості спеціалістів, що може розглядатися як позитивна зміна з позиції посилення фахового забезпечення управління виробничими процесами та ресурсами.

Таблиця 2.7

Динаміка та структура трудових ресурсів ТОВ «АГРОФІРМА “ДОБРО”» за 2023-2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. до 2023 р., +/-
Загальна чисельність працівників, осіб	46	46	47	1
Керівники, осіб	5	5	5	0
Спеціалісти, осіб	6	6	7	1
Робітники / обслуговуючий персонал, осіб	35	35	35	0
Працівники з повною вищою освітою, осіб	7	7	8	1
Працівники з професійно-технічною освітою, осіб	22	22	22	0
Працівники із середньою освітою, осіб	17	17	17	0

Переважання робітників у структурі персоналу відповідає виробничому профілю підприємства, оскільки основна частина трудових витрат пов’язана з виконанням сільськогосподарських робіт, обслуговуванням техніки, транспортуванням і складськими операціями.

Для оцінювання ефективності управління трудовими ресурсами доцільно проаналізувати показники продуктивності праці та прибутковості праці.

Таблиця 2.8

Показники ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «АГРОФІРМА “ДОБРО”» за 2023-2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. до 2023 р., +/-
Середньорічна чисельність працівників, осіб	46	46	47	1
Виробництво валової продукції на 1 працівника, тис. грн	441,4	466,3	485,1	43,7
Чистий прибуток на 1 працівника, тис. грн	15,2	16,5	18,1	2,9
Фондоозброєність, тис. грн/особу	243,4	257,6	266,0	22,6
Коефіцієнт плинності кадрів, %	4,35	2,17	4,26	-0,09

Як видно з табл. 2.8, виробництво валової продукції на одного середньорічного працівника збільшилося з 441,4 тис. грн у 2023 р. до 485,1 тис. грн у 2025 р. Абсолютне зростання становило 43,7 тис. грн, що свідчить про підвищення продуктивності праці. Чистий прибуток на одного працівника також зріс – із 15,2 тис. грн до 18,1 тис. грн. Це означає, що трудові ресурси підприємства використовувалися результативніше.

Позитивним чинником є також зростання фондоозброєності праці. Це означає, що працівники підприємства забезпечені більшою вартістю основних виробничих фондів, що створює передумови для підвищення продуктивності. Водночас з управлінського погляду важливо, щоб збільшення фондоозброєності супроводжувалося не лише зростанням продуктивності праці, а й підвищенням якості виконання виробничих операцій, скороченням втрат і зменшенням простоїв техніки.

Коефіцієнт плинності кадрів залишався помірним: 4,35 % у 2023 р., 2,17 % у 2024 р. та 4,26 % у 2025 р. У звіті підкреслено, що плинність кадрів на підприємстві є помірною, а звільнення за порушення трудової дисципліни відсутні, що загалом характеризує стабільність колективу. Водночас наявність звільнень за власним бажанням актуалізує потребу у підтриманні мотиваційних інструментів у сезонні періоди.

Отже, управління трудовими ресурсами в ТОВ «АГРОФІРМА “ДОБРО”» можна оцінити як відносно ефективне: чисельність персоналу стабільна, продуктивність праці зростає, кадрова структура відповідає виробничому профілю підприємства. Разом із тим перспективним напрямом удосконалення є посилення мотиваційної системи, підвищення кваліфікації працівників і закріплення молодих кадрів.

Матеріально-технічні ресурси аграрного підприємства охоплюють основні виробничі фонди, техніку, обладнання, виробничу інфраструктуру, транспортні засоби та інші засоби праці, які забезпечують виконання виробничих процесів. У ТОВ «АГРОФІРМА “ДОБРО”» ефективність управління матеріально-технічними ресурсами має важливе значення, оскільки підприємство спеціалізується на рослинництві, де своєчасність і якість виконання технологічних операцій значною мірою залежать від технічної готовності матеріальної бази.

Таблиця 2.9

Ефективність використання матеріально-технічних ресурсів ТОВ «АГРОФІРМА “ДОБРО”» за 2023-2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. до 2023 р., +/-
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн	11197,1	11850,0	12500,0	1302,9
Фондовіддача, грн	1,81	1,81	1,82	0,01
Фондомісткість, грн	0,55	0,55	0,55	0,00
Чистий прибуток на 100 грн основних виробничих фондів, грн	6,24	6,41	6,80	0,56
Припадає чистого прибутку на 1 грн основних виробничих фондів, грн	0,06	0,06	0,07	0,01

Дані табл. 2.9 свідчать, що середньорічна вартість основних виробничих фондів підприємства збільшилася на 1302,9 тис. грн. Це позитивно характеризує матеріально-технічне забезпечення підприємства, оскільки свідчить про зростання виробничої бази. Водночас фондовіддача зросла лише з 1,81 грн до 1,82 грн, тобто на 0,01 грн.

Фондомісткість залишалася незмінною на рівні 0,55 грн, що свідчить про стабільну потребу в основних засобах для формування одиниці доходу.

Позитивною є динаміка чистого прибутку на 100 грн основних виробничих фондів: показник зріс із 6,24 грн у 2023 р. до 6,80 грн у 2025 р. Це свідчить про певне підвищення прибутковості використання матеріально-технічної бази.

Фінансові ресурси забезпечують можливість формування виробничих запасів, придбання матеріально-технічних ресурсів, оплати праці, фінансування поточних витрат, оновлення основних засобів і підтримання платоспроможності підприємства. Для аграрного підприємства фінансові ресурси мають особливе значення через сезонний характер виробництва, коли значна частина витрат здійснюється до моменту отримання виручки від реалізації продукції.

Таблиця 2.10

Показники ефективності управління фінансовими ресурсами ТОВ «АГРОФІРМА “ДОБРО”» за 2023-2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. до 2023 р., +/-
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	20303,9	21450,0	22800,0	2496,1
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	19605,5	20500,0	21400,0	1794,5
Умовний валовий результат, тис. грн	698,4	950,0	1400,0	701,6
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн	9055,4	9400,0	9800,0	744,6
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, оборотів	2,24	2,28	2,33	0,09
Тривалість одного обороту оборотних коштів, днів	162,8	160,0	156,9	-5,9
Рівень рентабельності, %	3,56	3,71	3,97	0,41
Норма прибутку, %	3,45	3,58	3,81	0,36

Дані табл. 2.10 свідчать про поступове поліпшення ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства. Чистий дохід зростав швидше, ніж собівартість, що дало змогу збільшити умовний валовий результат на 701,6 тис. грн. Середньорічна вартість оборотних коштів зросла

на 744,6 тис. грн, що відображає збільшення обсягу ресурсів, необхідних для фінансування виробничого циклу.

Для комплексної оцінки управління використанням ресурсів ТОВ «АГРОФІРМА “ДОБРО”» доцільно узагальнити основні тенденції за окремими групами ресурсів.

Таблиця 2.11

Узагальнення результатів оцінки управління ресурсами ТОВ «АГРОФІРМА “ДОБРО”»

Вид ресурсів	Позитивні тенденції	Проблемні аспекти	Управлінський висновок
Земельні ресурси	Зростання фондозабезпеченості, чистого доходу та прибутку на 1 га	Невисокий рівень прибутку на 1 га, висока витратність виробництва	Потрібне поглиблення аналізу прибутковості культур і контролю витрат на 1 га
Трудові ресурси	Стабільна чисельність персоналу, зростання продуктивності праці, помірна плинність кадрів	Потреба в мотивації працівників у сезонні періоди та закріпленні молодих кадрів	Доцільно вдосконалити систему матеріального й нематеріального стимулювання
Матеріально-технічні ресурси	Зростання вартості основних фондів і прибутковості їх використання	Майже незмінна фондовіддача, наявність резервів підвищення завантаження техніки	Потрібне підвищення ефективності використання основних засобів
Фінансові ресурси	Зростання чистого доходу, умовного валового результату, оборотності оборотних коштів і рентабельності	Висока частка собівартості у чистому доході, невисока рентабельність	Необхідне посилення фінансового планування та контролю витрат

Узагальнення результатів аналізу дає підстави стверджувати, що управління використанням ресурсів у ТОВ «АГРОФІРМА “ДОБРО”» загалом

забезпечує позитивну динаміку основних показників діяльності. Підприємство нарощує чистий дохід, підтримує стабільний кадровий потенціал, поступово зміцнює матеріально-технічну базу, підвищує продуктивність праці, покращує показники рентабельності та оборотності оборотних коштів.

Водночас аналіз виявив і низку управлінських проблем. Насамперед це висока частка собівартості у чистому доході, недостатньо динамічне зростання фондовіддачі, невисокий рівень прибутку на 1 га та потреба у подальшому вдосконаленні системи мотивації персоналу. Отже, головними резервами підвищення ефективності управління ресурсами є оптимізація витрат, підвищення продуктивності землі та праці, ефективніше використання основних засобів, посилення контролю за оборотними коштами та впровадження сучасних управлінських інструментів планування, обліку й аналізу.

Таким чином, проведений аналіз засвідчив, що ресурсний потенціал ТОВ «АГРОФІРМА “ДОБРО”» є достатнім для забезпечення стабільної господарської діяльності, однак потребує подальшого вдосконалення механізмів управління. Саме це зумовлює необхідність розроблення у наступному розділі практичних напрямів удосконалення управління використанням ресурсів підприємства.

РОЗДІЛ 3
ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ У ТОВ АГРОФІРМА “ДОБРО”

Ефективність функціонування аграрного підприємства значною мірою залежить не лише від наявності ресурсів, а й від якості управлінських рішень щодо їх формування, розподілу, використання та відтворення. Проведений у попередньому розділі аналіз засвідчив, що ТОВ «АГРОФІРМА “ДОБРО”» має сформовану ресурсну базу, стабільний кадровий потенціал, позитивну динаміку чистого доходу, поступове зростання вартості основних виробничих фондів та оборотних коштів. Водночас виявлені показники свідчать про наявність окремих проблем, пов’язаних із високою часткою собівартості у чистому доході, невисоким рівнем рентабельності, майже незмінною фондовіддачею та потребою у підвищенні економічної віддачі ресурсів.

У зв’язку з цим удосконалення управління використанням ресурсів підприємства має бути спрямоване на посилення контролю витрат, підвищення результативності використання земельних і матеріально-технічних ресурсів, раціоналізацію оборотних коштів, розвиток мотивації персоналу та впровадження більш дієвих інструментів планування й аналізу. Особливого значення набуває перехід від переважно поточного управління ресурсами до системного ресурсного менеджменту, який передбачає узгодження виробничих, фінансових, кадрових і технологічних рішень.

Важливість удосконалення управління ресурсами зумовлена тим, що саме ресурсна складова визначає здатність аграрного підприємства забезпечувати стабільність виробничого процесу, своєчасність виконання технологічних операцій, контроль собівартості та формування прибутку. Для підприємства рослинницького профілю особливе значення має узгоджене використання земельних, трудових, матеріально-технічних і фінансових ресурсів, оскільки дисбаланс хоча б в одному з цих елементів може призвести

до зниження ефективності всієї господарської системи. Наприклад, наявність достатньої земельної площі не забезпечує належного економічного результату без якісного матеріально-технічного забезпечення, обігових коштів, кваліфікованого персоналу та дієвого контролю витрат.

Крім того, сучасні умови функціонування аграрних підприємств потребують підвищення гнучкості управлінських рішень. Коливання цін на матеріально-технічні ресурси, нестабільність ринкової кон'юнктури, погодні ризики, логістичні обмеження та зростання конкуренції посилюють вимоги до якості планування, бюджетування, обліку й аналізу використання ресурсів. Тому запропоновані напрями удосконалення мають бути не формальними, а практично орієнтованими, тобто такими, що дозволяють підприємству знижувати непродуктивні витрати, підвищувати продуктивність ресурсів, посилювати фінансову стійкість і забезпечувати стабільність розвитку в середньостроковій перспективі.

Логіка цього розділу передбачає спочатку виявлення основних проблем і резервів підвищення ефективності управління ресурсами підприємства, а далі – обґрунтування конкретних управлінських заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «АГРОФІРМА "ДОБРО"».

Проведений у другому розділі аналіз засвідчив, що ТОВ «АГРОФІРМА "ДОБРО"» має сформовану ресурсну базу, стабільний кадровий потенціал, позитивну динаміку чистого доходу та поступове зростання вартості основних виробничих фондів і оборотних коштів. У 2023-2025 рр. чистий дохід підприємства збільшився з 20303,9 тис. грн до 22800,0 тис. грн, середньорічна вартість основних виробничих фондів – з 11197,1 тис. грн до 12500,0 тис. грн, а оборотних коштів – з 9055,4 тис. грн до 9800,0 тис. грн. Одночасно спостерігалося зростання продуктивності праці, фондозабезпеченості та рівня рентабельності діяльності.

Разом із тим позитивна динаміка окремих показників не усуває потреби у вдосконаленні управління використанням ресурсів. Навпаки, результати

аналізу свідчать, що підприємство має низку внутрішніх резервів, реалізація яких може забезпечити зниження витрат, підвищення прибутковості, ефективніше використання земельних, трудових, матеріально-технічних і фінансових ресурсів.

Насамперед слід звернути увагу на високу частку собівартості у чистому доході підприємства. У 2025 р. вона становила 93,9 %, що свідчить про значну витратомісткість господарської діяльності. Хоча порівняно з 2023 р. цей показник зменшився на 2,7 в. п., його рівень залишається достатньо високим і обмежує можливості нарощування прибутку. Це означає, що управлінські рішення мають бути спрямовані не лише на збільшення обсягів виробництва та реалізації, а й на системний контроль витрат, особливо тих, що пов’язані з використанням матеріально-технічних ресурсів.

Важливою проблемою є також майже незмінний рівень фондовіддачі. У 2023–2025 рр. цей показник залишався на рівні 1,81-1,82 грн, незважаючи на зростання середньорічної вартості основних виробничих фондів. Така ситуація свідчить, що нарощування матеріально-технічної бази не супроводжується достатньо помітним підвищенням її віддачі. Отже, підприємству необхідно зосередитися не лише на оновленні основних засобів, а й на підвищенні ефективності їх завантаження, скороченні простоїв, покращенні планування польових робіт і контролі використання техніки.

Ще одним проблемним аспектом є невисокий рівень рентабельності діяльності. У 2025 р. він становив 3,97 %, що хоч і перевищує рівень 2023 р., однак залишається недостатнім для активного інвестиційного розвитку підприємства. Низька рентабельність обмежує можливості самофінансування оновлення техніки, впровадження цифрових інструментів, модернізації виробничої інфраструктури та розширення ресурсної бази.

У сфері управління земельними ресурсами основним резервом є підвищення прибутковості використання одного гектара. Чистий дохід на 1 га у 2025 р. зріс до 25,35 тис. грн, однак розрахунковий чистий прибуток на 1 га становив лише 0,95 тис. грн. Це свідчить, що земельні ресурси формують

значний обсяг доходу, але значна частина цього доходу поглинається витратами. Відповідно, основним завданням управління землекористуванням має бути не лише підтримання площі обробітку, а й підвищення економічної віддачі кожного гектара через оптимізацію структури посівів, контроль витрат на 1 га, впровадження технологічних карт і підвищення урожайності культур.

Управління трудовими ресурсами в підприємстві загалом можна оцінити позитивно, оскільки чисельність персоналу є стабільною, продуктивність праці зростає, а рівень плинності кадрів залишається помірним. Водночас наявні резерви пов’язані з удосконаленням мотиваційного механізму, підвищенням кваліфікації працівників, закріпленням молодих кадрів і посиленням зв’язку між оплатою праці та результатами використання ресурсів.

У сфері фінансових ресурсів позитивною тенденцією є прискорення оборотності оборотних коштів: коефіцієнт оборотності зріс із 2,24 обороту у 2023 р. до 2,33 обороту у 2025 р., а тривалість одного обороту скоротилася зі 162,8 до 156,9 дня. Проте для аграрного підприємства така тривалість обороту все ще є досить значною, що пояснюється сезонністю виробництва. Резервом підвищення ефективності фінансового управління є подальше скорочення періоду обороту коштів, поліпшення планування закупівель, нормування запасів і контроль дебіторської заборгованості.

Для систематизації результатів проведеного аналізу доцільно узагальнити основні проблеми, які стримують підвищення ефективності управління ресурсами ТОВ «АГРОФІРМА “ДОБРО”», та визначити відповідні резерви їх подолання. Такий підхід дає змогу перейти від констатації окремих негативних тенденцій до формування цілісного бачення напрямів удосконалення ресурсного менеджменту підприємства. Узагальнення основних проблем і резервів підвищення ефективності управління ресурсами ТОВ «АГРОФІРМА “ДОБРО”» подано в табл. 3.1.

Таким чином, головною проблемою управління використанням ресурсів у ТОВ «АГРОФІРМА “ДОБРО”» є недостатньо високий рівень економічної

віддачі ресурсного потенціалу за умов значної витратомісткості виробництва.

Таблиця 3.1

Проблеми та резерви підвищення ефективності управління ресурсами ТОВ «АГРОФІРМА “ДОБРО”»

Вид ресурсів	Виявлені проблеми	Основні резерви підвищення ефективності
Земельні ресурси	Невисокий рівень прибутку на 1 га; висока витратність виробництва; потреба в точнішому контролі витрат на одиницю площі	Оптимізація структури посівів; контроль витрат на 1 га; підвищення урожайності; дотримання сівозмін; агрохімічний моніторинг ґрунтів
Трудові ресурси	Потреба в посиленні мотивації в сезонні періоди; необхідність закріплення молодих кадрів; залежність результатів від кваліфікації працівників	Удосконалення системи преміювання; навчання персоналу; прив’язка винагороди до результатів; збереження кадрового ядра
Матеріально-технічні ресурси	Майже незмінна фондовіддача; ризик недостатнього завантаження основних засобів; можливі простої техніки в пікові періоди	Підвищення завантаження техніки; своєчасне технічне обслуговування; GPS-контроль; планування ремонтів; оновлення критично важливих засобів
Оборотні ресурси	Значна потреба в обігових коштах; тривалий період обороту; висока залежність від вартості МТР	Нормування запасів; план-графік закупівель; контроль витрат ПММ, добрив і ЗЗР; прискорення оборотності коштів
Фінансові ресурси	Невисокий рівень рентабельності; висока частка собівартості у чистому доході; обмежені можливості самофінансування розвитку	Бюджетування витрат; план-факт контроль; підвищення маржинальності культур; фінансове планування; контроль собівартості

Підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку, однак потребує переходу від переважно поточного управління ресурсами до більш системного ресурсного менеджменту, який передбачає планування, нормування, контроль, аналіз і коригування використання кожного виду ресурсів.

На основі виявлених проблем і резервів доцільно сформувати систему

управлінських заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання ресурсів ТОВ «АГРОФІРМА “ДОБРО”».

Удосконалення управління використанням ресурсів у ТОВ «АГРОФІРМА “ДОБРО”» доцільно розглядати як комплекс взаємопов’язаних управлінських дій, спрямованих на підвищення результативності кожної складової ресурсного потенціалу підприємства. Оскільки земельні, трудові, матеріально-технічні, оборотні та фінансові ресурси функціонують не ізольовано, а у взаємозв’язку, управлінські заходи мають формувати єдину систему.

Узагальнену систему напрямів удосконалення управління використанням ресурсів ТОВ «АГРОФІРМА “ДОБРО”» подано на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Напрями удосконалення управління використанням ресурсів ТОВ «АГРОФІРМА “ДОБРО”»

Як видно з рис. 3.1, удосконалення управління використанням ресурсів підприємства має охоплювати п’ять ключових напрямів: управління

земельними, матеріально-технічними, трудовими, фінансовими та оборотними ресурсами. Кожен із цих напрямів передбачає конкретні управлінські дії, реалізація яких має забезпечити зниження собівартості, зростання фондовіддачі, підвищення рентабельності та ефективніше використання ресурсного потенціалу підприємства.

Запропоновані заходи мають бути комплексними, тобто охоплювати земельні, трудові, матеріально-технічні, оборотні та фінансові ресурси підприємства. Водночас вони повинні бути практично орієнтованими та узгодженими з реальними показниками діяльності підприємства. Узагальнену систему пропонованих управлінських заходів наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Управлінські заходи щодо підвищення ефективності використання ресурсів ТОВ «АГРОФІРМА “ДОБРО”»

Напрям удосконалення	Зміст заходу	Очікуваний результат
Управління земельними ресурсами	Запровадження аналізу прибутковості культур і контролю витрат на 1 га	Підвищення прибутку на 1 га, оптимізація структури посівів, зниження непродуктивних витрат
Управління матеріальними ресурсами	Нормування витрат ПММ, добрив, насіння та засобів захисту рослин	Скорочення перевитрат, зменшення собівартості, підвищення контрольованості виробництва
Управління основними засобами	Планування завантаження техніки, контроль простоїв, профілактичні ремонти	Зростання фондовіддачі, зменшення втрат часу, підвищення технічної готовності
Управління трудовими ресурсами	Удосконалення системи преміювання за результат, якість і дотримання норм витрат	Підвищення продуктивності праці, мотивації та відповідальності працівників
Управління фінансовими ресурсами	Запровадження бюджетування витрат і план-факт контролю за основними статтями	Підвищення рентабельності, контроль собівартості, покращення оборотності коштів

Основними напрямами удосконалення управління використанням ресурсів доцільно визначити: запровадження управлінського контролю витрат на 1 га, оптимізацію матеріально-технічного забезпечення, підвищення ефективності використання основних засобів, удосконалення мотивації персоналу та посилення фінансового планування.

Першим і найбільш важливим заходом є запровадження системи управлінського обліку витрат у розрахунку на 1 га та за окремими культурами. Такий підхід дозволить підприємству оцінювати не лише загальний фінансовий результат, а й економічну ефективність кожного напряму виробництва. Для аграрного підприємства це має принципове значення, оскільки різні культури мають неоднакову витратність, урожайність, ціну реалізації та рівень прибутковості.

У межах цього заходу доцільно формувати технологічні карти за кожною культурою із зазначенням планових і фактичних витрат на насіння, добрива, засоби захисту рослин, паливо, оплату праці, амортизацію, ремонт техніки та логістичні витрати. Після завершення виробничого циклу необхідно проводити порівняння планових і фактичних витрат, визначати відхилення та встановлювати їх причини.

Одним із ключових інструментів підвищення ефективності управління ресурсами підприємства є запровадження системного контролю витрат у розрахунку на 1 га та за окремими видами сільськогосподарських культур. Такий підхід дозволяє не лише фіксувати загальний обсяг витрат, а й визначати їхню структуру, встановлювати відхилення від планових нормативів, виявляти причини перевитрат і своєчасно коригувати управлінські рішення. Для ТОВ «АГРОФІРМА “ДОБРО”» це має особливе значення, оскільки висока частка собівартості у чистому доході свідчить про потребу в посиленні планування, обліку та контролю використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Модель управлінського контролю витрат на 1 га наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Модель управлінського контролю витрат на 1 га

Елемент контролю	Зміст управлінських дій	Очікуваний ефект
Планування витрат	Формування нормативів витрат за культурами та технологічними операціями	Чітке визначення потреби в ресурсах
Облік фактичних витрат	Фіксація фактичного використання насіння, добрив, ЗЗР, ПММ, праці та техніки	Підвищення прозорості витрат
Порівняння «план–факт»	Виявлення перевитрат або економії за кожною статтею	Оперативне виявлення проблем
Аналіз причин відхилень	Визначення причин перевищення витрат або зниження ефективності	Прийняття обґрунтованих управлінських рішень
Коригування технологій	Перегляд норм, строків, структури посівів, способів виконання робіт	Зниження собівартості та підвищення прибутковості

Економічне значення цього заходу полягає у можливості зниження собівартості продукції. У 2025 р. собівартість реалізованої продукції підприємства становила 21400,0 тис. грн. Навіть скорочення собівартості на 1,5 % за рахунок посилення контролю витрат дало б змогу отримати економію:

$$21400{,}0 \times 1{,}5 / 100 = 321{,}0 \text{ тис. грн.}$$

За умови незмінного чистого доходу умовний валовий результат підприємства міг би зрости з 1400,0 тис. грн до 1721,0 тис. грн. Це свідчить, що навіть помірне скорочення витрат може суттєво вплинути на економічний результат підприємства.

Для підтвердження практичної значущості запропонованого управлінського заходу доцільно оцінити його можливий економічний результат. Оскільки однією з ключових проблем ТОВ «АГРОФІРМА “ДОБРО”» є висока частка собівартості у чистому доході, навіть незначне скорочення витрат може позитивно вплинути на фінансовий результат підприємства. У зв’язку з цим розрахуємо очікуваний ефект від зниження собівартості реалізованої продукції на 1,5 % за рахунок посилення

управлінського контролю витрат, нормування використання ресурсів і впровадження план-факт аналізу. Результати розрахунку наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Очікуваний ефект від зниження собівартості продукції на 1,5 %

Показник	Фактично у 2025 р.	Після впровадження заходу	Відхилення
Чистий дохід, тис. грн	22800,0	22800,0	0,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	21400,0	21079,0	-321,0
Умовний валовий результат, тис. грн	1400,0	1721,0	321,0
Частка собівартості у чистому доході, %	93,9	92,5	-1,4 в. п.

Дані табл. 3.4 свідчать, що скорочення собівартості лише на 1,5 % дозволяє зменшити її частку у чистому доході з 93,9 % до 92,5 %. Це підтверджує важливість управлінського контролю витрат як одного з головних напрямів підвищення ефективності використання ресурсів підприємства.

Другим важливим заходом є підвищення ефективності використання основних виробничих фондів. У 2025 р. фондовіддача підприємства становила 1,82 грн, що лише на 0,01 грн більше, ніж у 2023 р. За умов зростання середньорічної вартості основних виробничих фондів це свідчить про потребу в активнішому використанні матеріально-технічної бази.

Підвищення фондовіддачі може бути забезпечене шляхом удосконалення планування використання техніки, зменшення простоїв, проведення профілактичних ремонтів до початку пікових сезонних робіт, контролю витрат палива та впровадження елементів GPS-моніторингу. Навіть незначне зростання фондовіддачі може мати позитивний вплив на обсяг доходу підприємства.

Якщо припустити підвищення фондовіддачі з 1,82 грн до 1,88 грн, то за середньорічної вартості основних виробничих фондів 12500,0 тис. грн потенційний чистий дохід становитиме:

$$12500{,}0 \times 1{,}88 = 23500{,}0 \text{ тис. грн.}$$

Порівняно з фактичним чистим доходом 2025 р. це більше на:

$$23500{,}0 - 22800{,}0 = 700{,}0 \text{ тис. грн.}$$

Таблиця 3.5

Очікуваний ефект від підвищення фондовіддачі основних виробничих фондів

Показник	Фактично у 2025 р.	Прогноз після заходу	Відхилення
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн	12500,0	12500,0	0,0
Фондовіддача, грн	1,82	1,88	0,06
Потенційний чистий дохід, тис. грн	22800,0	23500,0	700,0

Отже, підвищення фондовіддачі є важливим резервом зростання доходу без обов’язкового суттєвого збільшення вартості основних засобів. Управлінський акцент у цьому напрямі має бути зроблений на кращому використанні вже наявної техніки та виробничої інфраструктури.

Третім заходом є удосконалення управління оборотними коштами. У 2025 р. середньорічна вартість оборотних коштів підприємства становила 9800,0 тис. грн, коефіцієнт оборотності – 2,33 обороту, а тривалість одного обороту – 156,9 дня. Скорочення тривалості обороту є важливим, оскільки дозволяє підприємству швидше повертати вкладені кошти та зменшувати потребу в додатковому фінансуванні.

Якщо внаслідок удосконалення управління запасами, планування закупівель і контролю дебіторської заборгованості коефіцієнт оборотності оборотних коштів зросте з 2,33 до 2,45 обороту, то потреба в оборотних коштах для забезпечення чистого доходу 22800,0 тис. грн становитиме:

22800,0 / 2,45 = 9306,1 тис. грн.

Порівняно з фактичною середньорічною вартістю оборотних коштів 9800,0 тис. грн це означає потенційне вивільнення:

9800,0 – 9306,1 = 493,9 тис. грн.

Таблиця 3.6

Очікуваний ефект від прискорення оборотності оборотних коштів

Показник	Фактично у 2025 р.	Прогноз після заходу	Відхилення
Чистий дохід, тис. грн	22800,0	22800,0	0,0
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, оборотів	2,33	2,45	0,12
Потреба в оборотних коштах, тис. грн	9800,0	9306,1	-493,9
Потенційне вивільнення оборотних коштів, тис. грн	–	493,9	493,9

Отриманий результат свідчить, що прискорення оборотності оборотних коштів може дати підприємству додатковий фінансовий ресурс без залучення кредитів або збільшення зовнішнього фінансування. Вивільнені кошти можуть бути спрямовані на закупівлю матеріально-технічних ресурсів, ремонт техніки, оновлення обладнання або фінансування сезонних потреб.

Четвертим напрямом удосконалення управління використанням ресурсів у ТОВ «АГРОФІРМА “ДОБРО”» є розвиток системи мотивації персоналу, оскільки саме трудові ресурси забезпечують практичну реалізацію управлінських, виробничих і технологічних рішень. В умовах аграрного виробництва мотивація працівників має особливе значення через сезонність робіт, підвищене навантаження у періоди посівної, догляду за посівами та збирання врожаю, а також необхідність суворого дотримання технологічних строків і норм використання ресурсів. Для підприємства важливо, щоб система стимулювання була пов’язана не лише з фактом виконання роботи, а й з її якістю, своєчасністю, економним використанням матеріально-технічних ресурсів, дотриманням норм витрат палива, насіння, добрив, засобів захисту рослин, збереженням техніки та мінімізацією простоїв. У цьому контексті

доцільно посилити зв’язок між результатами праці та винагородою працівників, запровадивши преміювання за виконання виробничих завдань, дотримання технологічних вимог, скорочення непродуктивних витрат, якісне обслуговування закріпленої техніки та участь у підвищенні продуктивності праці. Водночас мотиваційний механізм не повинен обмежуватися лише матеріальними виплатами: важливими є також нематеріальні стимули, зокрема визнання результатів роботи, наставництво, підвищення кваліфікації, залучення працівників до обговорення виробничих рішень, створення безпечних умов праці та формування відчуття персональної відповідальності за результати діяльності підприємства. Такий підхід сприятиме не лише підвищенню продуктивності праці, а й зниженню плинності кадрів, зміцненню трудової дисципліни, підвищенню якості виконання робіт і раціональнішому використанню всіх видів ресурсів підприємства.

Для посилення мотиваційного механізму в ТОВ «АГРОФІРМА “ДОБРО”» доцільно запровадити систему преміювання, яка буде безпосередньо пов’язана з результатами праці, якістю виконання технологічних операцій і раціональністю використання ресурсів. Такий підхід дозволить перейти від загального стимулювання працівників до більш адресної моделі винагороди, у межах якої кожен працівник розумітиме, за які саме результати він може отримати додаткове матеріальне заохочення.

Для цього доцільно запровадити преміювання за такими критеріями:

- своєчасне виконання польових робіт;
- дотримання норм витрат палива, насіння, добрив і засобів захисту рослин;
- відсутність простоїв з вини працівника;
- якісне виконання технологічних операцій;
- збереження техніки та матеріальних ресурсів;
- участь у підвищенні продуктивності праці.

Більш детально розглянемо кожен критерій.

Першим критерієм преміювання має бути своєчасне виконання польових робіт. У рослинництві строки виконання технологічних операцій мають критичне значення, оскільки затримка з підготовкою ґрунту, посівом, внесенням добрив, обробітком посівів або збиранням урожаю може призвести до зниження продуктивності культур і збільшення виробничих втрат. Тому преміювання за дотримання встановлених строків сприятиме підвищенню трудової дисципліни, відповідальності працівників і кращій організації сезонних робіт.

Другим важливим критерієм є дотримання норм витрат палива, насіння, добрив і засобів захисту рослин. Матеріально-технічні ресурси становлять значну частку у собівартості продукції, тому їх нераціональне використання безпосередньо погіршує фінансовий результат підприємства. Якщо працівники будуть зацікавлені в економному й нормативному використанні ресурсів, це дозволить зменшити перевитрати, підвищити контрольованість виробничих процесів і сформувати культуру відповідального ставлення до матеріальних цінностей. При цьому преміювання має здійснюватися не за формальну економію, а за дотримання технологічно обґрунтованих норм без погіршення якості виконання робіт.

Третім критерієм доцільно визначити відсутність простоїв з вини працівника. У періоди пікового навантаження навіть короткострокові простої техніки або затримки у виконанні операцій можуть негативно вплинути на весь виробничий цикл. Причинами таких простоїв можуть бути несвоєчасна підготовка техніки, недбале ставлення до обладнання, порушення трудової дисципліни або неякісне виконання попередніх операцій. Включення цього критерію до системи преміювання стимулюватиме працівників відповідальніше ставитися до планування робочого часу, технічного стану машин і дотримання виробничих завдань.

Окреме значення має якісне виконання технологічних операцій. Для аграрного підприємства важливо не лише виконати роботу вчасно, а й забезпечити її відповідність технологічним вимогам. Наприклад, якість посіву,

рівномірність внесення добрив, точність обробітку ґрунту, правильність застосування засобів захисту рослин і якість збирання врожаю безпосередньо впливають на кінцевий результат.

Важливим критерієм є також збереження техніки та матеріальних ресурсів. Сільськогосподарська техніка має високу вартість, а її ремонт або простої у сезонний період можуть створювати значні додаткові витрати. Тому доцільно закріплювати окремі види техніки за відповідальними працівниками та враховувати в системі преміювання дбайливе ставлення до машин, своєчасне повідомлення про технічні несправності, дотримання правил експлуатації та недопущення пошкоджень через необережність.

Шостим критерієм може бути участь у підвищенні продуктивності праці. Йдеться про ініціативність працівників, готовність виконувати виробничі завдання з вищою результативністю, участь у раціоналізації робочих процесів, пропозиції щодо зменшення втрат часу, покращення використання техніки або ресурсів.

Удосконалена модель мотивації персоналу наведена в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Запропонована модель мотивації персоналу ТОВ «АГРОФІРМА “ДОБРО”»

Напрям мотивації	**Зміст стимулу**	**Очікуваний управлінський ефект**
Преміювання за результат	Винагорода за виконання планових завдань і підвищення продуктивності	Зростання продуктивності праці
Преміювання за якість	Заохочення за дотримання технологічних вимог	Поліпшення якості виконання робіт
Преміювання за економію ресурсів	Винагорода за дотримання норм витрат ПММ, добрив, ЗЗР	Скорочення перевитрат матеріальних ресурсів
Закріплення техніки за працівниками	Персональна відповідальність за стан і використання техніки	Зменшення поломок і простоїв
Навчання та підвищення кваліфікації	Підготовка працівників до використання сучасних технологій	Підвищення професійного рівня персоналу

Запропонована система мотивації має бути не формальною, а пов’язаною з конкретними виробничими та ресурсними показниками. Це дозволить підвищити відповідальність працівників за результати використання ресурсів і сприятиме зниженню непродуктивних витрат.

П’ятим важливим заходом є впровадження системи бюджетування та план-факт контролю. Для підприємства доцільно формувати річний і сезонний бюджети використання ресурсів, які повинні включати планові витрати на насіння, добрива, засоби захисту рослин, паливо, ремонт техніки, оплату праці, орендні платежі, логістику та інші виробничі потреби.

План-факт контроль має здійснюватися не лише після завершення року, а й протягом сезону. Це дозволить керівництву оперативно реагувати на перевитрати, коригувати закупівлі, переглядати технологічні рішення та запобігати накопиченню неефективних витрат.

Узагальнений економічний ефект від запропонованих заходів наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Узагальнення очікуваного ефекту від запропонованих управлінських заходів

Захід	Очікуваний результат	Орієнтовний економічний ефект
Контроль витрат і зниження собівартості на 1,5 %	Зменшення собівартості продукції	321,0 тис. грн
Підвищення фондовіддачі з 1,82 до 1,88 грн	Зростання потенційного чистого доходу	700,0 тис. грн
Прискорення оборотності оборотних коштів до 2,45 обороту	Потенційне вивільнення оборотних коштів	493,9 тис. грн
Удосконалення мотивації персоналу	Підвищення продуктивності праці та відповідальності за ресурси	Якісний ефект
Впровадження план-факт контролю	Посилення управління витратами та ресурсами	Якісний і фінансовий ефект

Загальний потенційний фінансово-економічний ефект за трьома кількісно оціненими заходами може становити:

$$321{,}0 + 700{,}0 + 493{,}9 = 1514{,}9 \text{ тис. грн.}$$

Слід зазначити, що цей ефект є орієнтовним і відображає потенційні можливості підприємства за умови послідовного впровадження запропонованих управлінських заходів. Його досягнення залежатиме від якості планування, дисципліни виконання, своєчасності управлінських рішень і здатності підприємства контролювати використання ресурсів протягом усього виробничого циклу.

Отже, удосконалення управління використанням ресурсів у ТОВ «АГРОФІРМА “ДОБРО”» має ґрунтуватися на системному підході, який поєднує контроль витрат, оптимізацію землекористування, підвищення ефективності основних засобів, прискорення оборотності фінансових ресурсів і розвиток мотивації персоналу. Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству знизити собівартість продукції, підвищити фондовіддачу, покращити використання оборотних коштів, посилити відповідальність працівників за результати праці та забезпечити більш ефективне використання ресурсного потенціалу.

У підсумку можна зробити висновок, що основним напрямом удосконалення управління ресурсами підприємства має стати перехід до більш контрольованої, аналітично обґрунтованої та результативної системи ресурсного менеджменту. Така система повинна забезпечувати не лише поточне використання ресурсів, а й їх раціональний розподіл, економічну віддачу, відтворення та стратегічне спрямування на підвищення конкурентоспроможності ТОВ «АГРОФІРМА “ДОБРО”».

ВИСНОВКИ

В процесі виконання наукового дослідження здійснено теоретичне узагальнення та практичне дослідження управління використанням ресурсів аграрного підприємства на прикладі ТОВ «АГРОФІРМА “ДОБРО”» Уманського району Черкаської області.

У першому розділі роботи розкрито теоретико-методичні засади управління використанням ресурсів аграрного підприємства. Встановлено, що ресурси підприємства доцільно розглядати як сукупність земельних, трудових, матеріально-технічних, фінансових, інформаційних та організаційно-управлінських елементів, які забезпечують здійснення господарської діяльності та формування економічних результатів. Обґрунтовано, що ресурси аграрного підприємства є не лише виробничою базою, а й об’єктом управління, який потребує планування, організації, мотивації, контролю, аналізу та регулювання.

У процесі дослідження систематизовано наукові підходи до трактування ресурсів аграрного підприємства, зокрема виробничо-факторний, ресурсний, системний, ефективнісний, технологічний, організаційно-управлінський та відтворювальний підходи. З’ясовано, що найбільш доцільним для теми роботи є поєднання системного, ресурсного, ефективнісного та відтворювального підходів, оскільки вони дозволяють оцінити не лише наявність ресурсів, а й результативність їх використання, збалансованість ресурсного потенціалу та здатність підприємства забезпечувати довгостроковий розвиток.

Визначено, що управління використанням ресурсів аграрного підприємства є цілеспрямованим процесом прийняття й реалізації управлінських рішень щодо формування, розподілу, використання, контролю та відтворення ресурсів із метою забезпечення економічної ефективності, виробничої стабільності й сталого розвитку підприємства.

У другому розділі проведено аналіз управління використанням ресурсів у ТОВ «АГРОФІРМА “ДОБРО”». Встановлено, що підприємство є аграрним суб’єктом господарювання рослинницького профілю, розташованим у селі

Доброводи Уманського району Черкаської області. Його діяльність пов’язана переважно з вирощуванням зернових та олійних культур, що визначає високу залежність результатів господарювання від якості землекористування, матеріально-технічного забезпечення, наявності оборотних коштів і своєчасності виконання виробничих операцій.

Аналіз динаміки основних показників розміру підприємства за 2023–2025 рр. засвідчив помірне зростання масштабів його діяльності. Позитивним є те, що темп зростання чистого доходу перевищував темп зростання собівартості, що свідчить про певне поліпшення співвідношення між доходами та витратами.

Разом із тим встановлено, що частка собівартості у чистому доході залишається високою, хоча й має тенденцію до зниження: з 96,6 % у 2023 р. до 93,9 % у 2025 р. Це підтверджує значну ресурсомісткість діяльності підприємства та актуалізує необхідність посилення управлінського контролю за витратами. Умовний валовий результат збільшився з 698,4 тис. грн до 1400,0 тис. грн, що є позитивною тенденцією, однак досягнутий рівень прибутковості потребує подальшого підвищення.

У третьому розділі визначено проблеми й резерви підвищення ефективності управління ресурсами ТОВ «АГРОФІРМА “ДОБРО”» та обґрунтовано напрями їх удосконалення. До основних проблем віднесено високу частку собівартості у чистому доході, невисокий рівень рентабельності, майже незмінну фондовіддачу, недостатню економічну віддачу земельних ресурсів, потребу в посиленні мотивації персоналу та подальшому вдосконаленні управління оборотними коштами.

Основними резервами підвищення ефективності управління ресурсами визначено: оптимізацію структури посівів; контроль витрат на 1 га; підвищення урожайності; агрохімічний моніторинг ґрунтів; удосконалення системи преміювання; навчання персоналу; підвищення завантаження техніки; впровадження GPS-контролю; планування ремонтів; нормування запасів; бюджетування витрат і план-факт контроль.

У роботі запропоновано систему управлінських заходів щодо підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Зокрема, обґрунтовано доцільність запровадження управлінського контролю витрат на 1 га та за окремими культурами, що дозволить підприємству оцінювати прибутковість кожного виробничого напряму, контролювати витрати за технологічними операціями, виявляти перевитрати та своєчасно коригувати управлінські рішення.

Розраховано, що скорочення собівартості реалізованої продукції на 1,5 % за рахунок посилення управлінського контролю витрат може забезпечити економію 321,0 тис. грн. За умови незмінного чистого доходу умовний валовий результат підприємства може зрости з 1400,0 тис. грн до 1721,0 тис. грн, а частка собівартості у чистому доході зменшиться з 93,9 % до 92,5 %. Це підтверджує практичну значущість посилення контролю витрат як інструменту підвищення ефективності ресурсного менеджменту.

Обґрунтовано також необхідність підвищення ефективності використання основних виробничих фондів. За умови зростання фондовіддачі з 1,82 грн до 1,88 грн потенційний чистий дохід підприємства може збільшитися до 23500,0 тис. грн, що на 700,0 тис. грн більше фактичного рівня 2025 р. Це свідчить про наявність резерву зростання доходу без обов’язкового суттєвого збільшення вартості основних засобів, а за рахунок кращого використання наявної матеріально-технічної бази.

Ще одним важливим заходом визначено прискорення оборотності оборотних коштів. За умови зростання коефіцієнта оборотності з 2,33 до 2,45 обороту потреба в оборотних коштах для забезпечення чистого доходу 22800,0 тис. грн може зменшитися до 9306,1 тис. грн. Потенційне вивільнення оборотних коштів становитиме 493,9 тис. грн. Отже, удосконалення управління запасами, закупівлями та дебіторською заборгованістю може забезпечити підприємству додатковий фінансовий ресурс без залучення зовнішнього фінансування.

Окрему увагу приділено розвитку системи мотивації персоналу.

Запропоновано запровадити преміювання за своєчасне виконання польових робіт, дотримання норм витрат палива, насіння, добрив і засобів захисту рослин, відсутність простоїв з вини працівника, якісне виконання технологічних операцій, збереження техніки й матеріальних ресурсів, а також участь у підвищенні продуктивності праці. Такий підхід дозволить підвищити відповідальність працівників за результати роботи, зменшити непродуктивні витрати, посилити трудову дисципліну та забезпечити раціональніше використання ресурсів.

Загальний потенційний фінансово-економічний ефект за трьома кількісно оціненими заходами – зниження собівартості, підвищення фондовіддачі та прискорення оборотності оборотних коштів – може становити 1514,9 тис. грн. Це підтверджує доцільність реалізації запропонованих управлінських заходів і свідчить про наявність у підприємства внутрішніх резервів підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу.

Таким чином, мету бакалаврської роботи досягнуто: досліджено теоретичні засади управління використанням ресурсів аграрного підприємства, проаналізовано стан і результативність використання ресурсів у ТОВ «АГРОФІРМА “ДОБРО”», виявлено основні проблеми та резерви, а також обґрунтовано практичні заходи щодо підвищення ефективності ресурсного менеджменту. Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме зниженню собівартості продукції, підвищенню фондовіддачі, поліпшенню оборотності коштів, зростанню продуктивності праці, зміцненню фінансової стійкості та ефективнішому використанню ресурсного потенціалу ТОВ «АГРОФІРМА “ДОБРО”».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2025: Making the Most of the Trade and Environment Nexus in Agriculture / OECD. Paris : OECD Publishing, 2025. DOI: https://doi.org/10.1787/a80ac398-en.
2. Agricultural War Damages, Losses, and Needs Review / Kyiv School of Economics Agrocenter. Kyiv : KSE, 2024. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/RDNA3_eng.pdf.
3. Priorities for Agricultural Support in Ukraine / World Bank. Washington, DC : World Bank, 2024. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099062524074615884/pdf/P1801981319afe091b8b71b33b7a901d4e.pdf.
4. Ukraine: Impact of the war on agricultural enterprises. Findings of a nationwide survey, October–November 2024 / FAO. Rome : Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2025. DOI: https://doi.org/10.4060/cd6216en.
5. Грабчук І., Бугайчук В., Рудницький В. Підвищення економічної ефективності використання земельних ресурсів сільськогосподарськими підприємствами. Економіка та суспільство. 2023. № 56. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-48.
6. Грідін О. Удосконалення мотиваційного механізму в сільськогосподарських підприємствах: збалансування економічних інтересів та потреб працівників. Економіка та суспільство. 2024. № 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-71.
7. Гурська І. С., Герчанівська С. В. Система управління персоналом як основа забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства. Збірник наукових праць ТДАТУ. Економічні науки. 2023. Т. 1, № 47. С. 69–77. DOI: https://doi.org/10.31388/2519-884X-2023-47-69-77.
8. Дворник І. В. Продуктивність праці в сільському господарстві. Український журнал прикладної економіки. 2021. Т. 6, № 2. С. 245–251.

DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-2-30.

9. Демчук О., Мошковська О., Ігнатенко Т., Ромашко О., Кузуб М. Облік витрат і калькулювання собівартості продукції рослинництва в агробізнесі різних форм власності. Економіка АПК. 2025. Т. 32, № 2. С. 100–112. DOI: https://doi.org/10.32317/ekon.apk/2.2025.100.
10. Захарчук О. В., Навроцький Я. Ф., Вишневецька О. В. Сучасний стан та перспективи матеріально-технічного забезпечення сільського господарства. Економіка АПК. 2021. № 6. С. 79–88. DOI: https://doi.org/10.32317/2221-1055.202106079.
11. Інфляційний звіт. Квітень 2025 року / Національний банк України. Київ : НБУ, 2025. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2025-Q2.pdf.
12. Коломієць Т., Фурдик О. Напрями стратегічного управління витратами сільськогосподарських підприємств. Економіка та суспільство. 2024. № 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-113.
13. Лещенко З. Мотиваційний аспект в управлінні персоналом аграрних підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. Т. 332, № 4. С. 327–331. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-50.
14. Маренич Т. Г., Смігунова О. В., Халін С. В., Кальченко М. М. Оцінювання економічного потенціалу аграрних підприємств в умовах воєнного стану. Регіональна економіка. 2025. № 1. С. 119–131. DOI: https://doi.org/10.36818/1562-0905-2025-1-11.
15. Полтавець А. М. Використання трудових ресурсів у контексті управління земельними ресурсами аграрних підприємств. Проблеми економіки. 2022. № 4. С. 80–86. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-4-80-86.
16. Пріоритети розвитку реального сектора в умовах війни та повоєнного відновлення економіки України : аналітична доповідь / Національний інститут стратегічних досліджень. Київ : НІСД, 2024. URL:

https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-02/ad_realsektor-2023.pdf.

17. Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 листопада 2024 р. № 1163-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1163-2024-%D1%80.
18. Саламін О., Поперечний С. Актуальні проблеми формування та ефективного використання ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств в умовах турбулентного ринкового середовища. Економіка та суспільство. 2024. № 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-107.
19. Сахно А. А., Заремба О. Є. Ефективність використання земельних угідь у контексті виробництва сільськогосподарських культур. Агросвіт. 2024. № 4. С. 37–47. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.4.37.
20. Сільське господарство України : статистичний збірник 2022 / Державна служба статистики України. Київ, 2023. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/09/S_gos_22.pdf.
21. Сільське господарство Черкащини : статистичний збірник / Головне управління статистики у Черкаській області. Черкаси, 2025. URL: https://www.ck.ukrstat.gov.ua/source/arch/2025/prezent_zbir_sg_2024.pdf.
22. Сітковська А. О., Савенко О. А., Капуста М. Ю. Технічне забезпечення аграрних підприємств як фактор підвищення конкурентоспроможності. Агросвіт. 2022. № 1. С. 53–57. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.1.53.
23. Співак А. О., Цюпак В. П. Оцінка сучасного стану ресурсного потенціалу аграрних підприємств України: проблеми та перспективи. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2025. № 5. С. 96–100. DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-5-22.
24. Степаненко С. В. Ресурсний потенціал аграрних підприємств: елементи та особливості їх поєднання в сучасних умовах. Ефективна економіка.

2022. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10039.

25. Суліма Н., Гуцул Т., Боровик Н. 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.
26. Тараненко О., Череп А. Ефективність використання оборотних активів агропромисловими підприємствами. Економіка та суспільство. 2023. № 57. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-80.
27. Тітенко А. Теоретичні основи матеріально-технічного забезпечення аграрних підприємств. Економіка та суспільство. 2024. № 66. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-133.
28. Філюк Д., Шматковська Т., Борисюк О. Ефективність використання земельних ресурсів сільськогосподарських підприємств в Україні. Галицький економічний вісник. 2022. № 2(75). С. 30–36. URL: https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/75/1061.pdf.
29. Халатур С. М., Векленко Ю. Г. Інноваційні тренди удосконалення використання оборотних засобів аграрних підприємств. Агросвіт. 2023. № 21. С. 59–63. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/2366/2402.
30. Шевченко А., Петренко О., Нікіфорчук М. Ресурсний потенціал аграрних підприємств як основа інноваційної диверсифікації діяльності. Acta Academiae Beregsasiensis. Economics. 2025. № 8. С. 297–311. DOI: https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-8-297-311.