

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА
10 червня 2025 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

**за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Формування системи управління відтворенням ресурсів
підприємства»**

**Виконав студент 4 курсу, групи УВ-12
АВАГЯН Рафік Геворгович**

(підпис)

**Керівник доцент кафедри менеджменту підприємств
к.е.н, доц.
АРТЕМЕНКО Ліна Петрівна**

(підпис)

**Рецензент завідувач кафедри економічної кібернетики
д.е.н., проф. БОЯРИНОВА Катерина Олександрівна**

(підпис)

**Засвідчую, що у цій дипломній роботі
немає цитат та вилучень з праць інших
авторів без відповідних посилань
Студент(ка) _____**

(підпис)

Київ – 2025 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 Менеджмент**

Освітньо-професійна програма «**Менеджмент і бізнес-адміністрування**»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА
18 жовтня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
АВАГЯНУ Рафіку Геворговичу**

1. Тема роботи: «Формування системи управління відтворенням ресурсів підприємства»

керівник роботи к.е.н., доц. **АРТЕМЕНКО Ліна Петрівна**

затверджені наказом по університету від «26» травня 2025р. № 1747-с

2. Термін подання студентом роботи: 06.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, що регламентують функціонування аграрного сектора, статистичні матеріали Державної служби статистики України, аналітичні звіти профільних установ, фінансова звітність ТОВ «ГОР-АГРО» за 2021–2023 рр., внутрішня управлінська інформація підприємства, звіти про використання ресурсів та виробничу діяльність за 2021–2023 рр., матеріали кадрової та технічної звітності підприємства.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

а) теоретична частина:

- розкрити сутність та особливості процесу управління відтворенням ресурсів підприємства з урахуванням специфіки аграрного сектору;
- охарактеризувати типи відтворення ресурсів і класифікацію за ознакою відтворюваності;
- проаналізувати основні підходи до управління процесами відтворення ресурсів: класичний, стратегічний, інноваційний, системний, екологічно-економічний;
- розглянути циклічну модель управління відтворенням ресурсів та її етапи;
- обґрунтувати систему показників і методичних підходів до оцінювання ефективності процесу відтворення.

б) аналітична частина:

- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «ГОР-АГРО»;
- здійснити оцінку ресурсного потенціалу підприємства за трудовими, матеріально-технічними, фінансовими, природними та інформаційними ресурсами;
- проаналізувати ефективність використання ресурсів за ключовими показниками;
- визначити проблемні зони у системі управління ресурсами;
- провести SWOT-аналіз управління ресурсним потенціалом підприємства.

в) рекомендаційна частина:

- запропонувати комплекс заходів з удосконалення управління відтворенням ресурсів підприємства;
- обґрунтувати доцільність впровадження ERP-системи для цифровізації управління ресурсами;
- надати рекомендації щодо оновлення технічного парку, розвитку кадрового потенціалу, навчання персоналу та покращення інформаційного забезпечення;
- здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів;
- провести сценарний аналіз розвитку підприємства з урахуванням змін зовнішнього середовища.

5. Перелік ілюстративного матеріалу *(цей пункт формується відповідно до слайдів презентації і відповідає їх переліку)*

1. Структура ресурсного потенціалу підприємства
2. Цикл управління відтворенням ресурсів підприємства
3. Типологія ресурсів за критерієм відтворюваності (таблиця)
4. Організаційна структура ТОВ «ГОР-АГРО»
5. Динаміка показників ефективності використання ресурсів у ТОВ «ГОР-АГРО» (2021–2023 рр.)
6. SWOT-аналіз системи управління ресурсами на підприємстві
7. Пропозиції щодо удосконалення ресурсної політики підприємства
8. Економічне обґрунтування впровадження ERP-системи на підприємстві

6. Дата видачі завдання:

18 жовтня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1	Ознайомлення з темою, формулювання мети, завдань, об'єкта і предмета дослідження	19.01.2024 – 31.10.2024	Виконано
2	Аналіз теоретичних основ управління процесами відтворення ресурсів підприємства	01.11.2024 – 30.11.2024	Виконано
3	Підбір джерел, вивчення літератури та нормативно-правової бази щодо аграрного сектору	01.12.2024 – 31.12.2024	Виконано
4	Збір статистичних та аналітичних даних про діяльність ТОВ «ГОР-АГРО»	01.01.2025 – 31.01.2025	Виконано
5	Проведення аналізу ресурсного потенціалу підприємства та оцінка ефективності його використання	01.02.2025 – 28.02.2025	Виконано
6	SWOT-аналіз і розробка пропозицій щодо вдосконалення управління ресурсами	01.03.2025 – 31.03.2025	Виконано
7	Економічне обґрунтування заходів і сценарний аналіз розвитку підприємства	01.04.2025 – 30.04.2025	Виконано
8	Завершення оформлення роботи, підготовка додатків та джерел	01.05.2025 – 25.05.2025	Виконано
9	Підготовка до захисту: презентація, перевірка, консультації	26.05.2025 – 30.05.2025	Виконано

Студент _____ Рафік АВАГЯН

Керівник дипломної роботи _____ Ліна АРТЕМЕНКО

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Формування системи управління відтворенням ресурсів підприємства» містить 82 сторінки, 18 таблиць, 10 рисунки. Перелік посилань нараховує 36 найменувань.

Мета роботи – обґрунтування теоретико-методичних засад управління ресурсним потенціалом підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності його відтворення на прикладі аграрного підприємства.

Об’єкт дослідження – процес управління ресурсами на підприємстві.

Предмет дослідження – організаційно-економічні механізми формування системи управління відтворенням ресурсного потенціалу.

База дослідження – ТОВ «ГОР-АГРО», що здійснює діяльність у сільськогосподарській галузі.

Методи дослідження – аналіз і синтез, порівняльний аналіз, графічне моделювання, системний підхід, методи економічного аналізу, SWOT-аналіз, сценарне моделювання.

Результати роботи: здійснено аналіз ресурсного потенціалу підприємства, оцінено ефективність використання трудових, матеріальних та фінансових ресурсів, виявлено проблемні зони у системі управління. Розроблено комплексну модель удосконалення системи управління ресурсами, запропоновано впровадження ERP-системи, заходи з оновлення технічного парку та кадрового потенціалу. Проведено економічне обґрунтування очікуваних результатів та сценарний аналіз розвитку підприємства в умовах змін зовнішнього середовища.

Рекомендації щодо використання результатів роботи – запропоновані рішення можуть бути впроваджені в практику діяльності ТОВ «ГОР-АГРО» та використані іншими підприємствами аграрної сфери, які прагнуть удосконалити систему управління ресурсним потенціалом.

Результати впровадження досліджень – при реалізації запропонованих заходів очікується зростання рентабельності, підвищення продуктивності праці, зниження витрат та покращення ефективності використання ресурсів підприємства.

Ключові слова: конкурентоспроможність, персонал, ефективність, витрати, прибуток.

ABSTRACT

Bachelor's thesis on the topic "Formation of the System of Resource Reproduction Management at the Enterprise" includes 82 pages, 18 tables, 10 drawings. The bibliography list consists of 36 items.

The purpose of the work is to substantiate theoretical and methodological principles of enterprise resource management and to develop practical recommendations for improving the efficiency of its reproduction, using the example of an agricultural enterprise.

The object of research is the process of enterprise resource management.

The subject of research is the organizational and economic mechanisms of forming a system for managing the reproduction of resource potential.

The research base is GOR-AGRO LLC, an enterprise operating in the agricultural sector.

Research methods – analysis and synthesis, comparative analysis, graphical modeling, systems approach, economic analysis methods, SWOT-analysis, and scenario modeling.

The results of the work: the resource potential of the enterprise was analyzed, the effectiveness of labor, material and financial resource use was evaluated, and weaknesses in the resource management system were identified. A comprehensive model for improving resource management was developed. Recommendations were made regarding the implementation of an ERP system, modernization of technical facilities, and strengthening of human capital. An economic justification of the proposed changes was conducted, as well as a scenario analysis of enterprise development in an unstable environment.

Recommendations on the usage of the results – the proposed solutions can be implemented at GOR-AGRO LLC and may also be applied by other agricultural enterprises seeking to enhance the efficiency of their resource management systems.

Results of research implementation – the implementation of the proposed measures is expected to lead to increased profitability, higher labor productivity, reduced costs, and improved efficiency of resource utilization.

Keywords: *competitiveness, personnel, efficiency, costs, profit.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВІДТВОРЕННЯМ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1 Теоретичні основи та підходи до управління відтворенням ресурсів підприємства.....	11
1.2 Методичні основи оцінювання ефективності відтворення ресурсного потенціалу.....	24
Висновки до першого розділу.....	31
2 Аналіз системи управління ресурсами на підприємстві ТОВ «ГОР-АГРО»	33
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «ГОР-АГРО»	33
2.2. Аналіз ресурсного потенціалу та ефективності його використання.....	36
2.3. SWOT-аналіз управління ресурсами та ідентифікація ключових проблем ..	47
Висновки до другого розділу	51
3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВІДТВОРЕННЯМ РЕСУРСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	54
3.1. Формування системного підходу до управління відтворенням ресурсного потенціалу.....	54
3.2 Економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів	58
Висновки до третього розділу	74
ВИСНОВКИ	76
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79

ВСТУП

Формування конкурентоспроможної економіки України в довгостроковій перспективі неможливе без розвитку аграрного сектору, який є однією з ключових складових вітчизняного експорту, валютних надходжень та джерелом продовольчої безпеки. В умовах зовнішніх викликів, зокрема воєнного стану, логістичних порушень і коливань цін на агропродукцію, сільськогосподарські підприємства змушені функціонувати в умовах постійного дефіциту ресурсів — техніки, пального, кадрів, фінансування. Це посилює необхідність системного управління процесами відтворення ресурсного потенціалу, який забезпечує не лише стабільне функціонування, а й розвиток господарства.

Одним із актуальних викликів для підприємств агросфери є забезпечення ефективного управління усіма видами ресурсів — трудовими, матеріально-технічними та фінансовими — у поєднанні з їх оновленням та оптимізацією. Рациональна ресурсна політика передбачає цілісну систему, в якій відтворення ресурсів не є разовим епізодом, а відбувається як безперервний процес з орієнтацією на майбутні потреби.

Науковий інтерес до проблем ресурсного потенціалу та його ефективного використання зростає. У працях таких авторів, як С. Савіна, І. Куліш, М. Андрущенко, І. Аберніхіна, В. Wernerfelt, J. Pérez-González, представлено теоретичні підходи до класифікації ресурсів, оцінювання ефективності їх використання, стратегічного управління ресурсами підприємств. Водночас, попри наявність вагомій наукової бази, практичне питання управління відтворенням ресурсного потенціалу на рівні конкретного аграрного підприємства потребує подальшого дослідження.

Актуальність теми дипломної роботи зумовлена необхідністю комплексного аналізу процесів управління ресурсним потенціалом аграрного підприємства в умовах ресурсних обмежень, а також формування дієвого механізму його відтворення на основі системного підходу.

Метою дипломної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування ефективної системи управління відтворенням ресурсів підприємства в аграрній сфері.

Завдання дослідження:

- розглянути сутність та структуру ресурсного потенціалу підприємства;
- дослідити теоретичні підходи до управління процесами відтворення ресурсів;
- проаналізувати діяльність ТОВ «ГОР-АГРО» в аспекті ресурсного забезпечення;
- оцінити ефективність використання наявного ресурсного потенціалу;
- провести SWOT-аналіз управління ресурсами на підприємстві;
- розробити практичні рекомендації з удосконалення системи управління відтворенням ресурсів.

Об’єкт дослідження – процес управління ресурсним потенціалом підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування системи управління відтворенням ресурсів підприємства аграрного профілю.

Базою дослідження є Товариство з обмеженою відповідальністю «ГОР-АГРО» — сільськогосподарське підприємство, зареєстроване у Волинській області (ЄДРПОУ 34214727), що спеціалізується на змішаному сільському господарстві. За даними аналітичного сервісу YouControl, у 2023 році підприємство отримало виручку в обсязі 28,2 млн грн, чистий прибуток — 623 тис. грн, а загальна вартість активів становила близько 59,7 млн грн. Підприємство активно функціонує на внутрішньому аграрному ринку, займається вирощуванням сільськогосподарських культур і забезпечує стабільні показники діяльності навіть в умовах воєнного стану.

Методологічною основою дослідження є системний підхід, загальнонаукові методи аналізу й синтезу, логічне узагальнення, а також спеціальні економічні методи: вертикальний і горизонтальний аналіз, коефіцієнтний підхід, SWOT-аналіз,

управлінська діагностика. Для побудови таблиць, графіків і обробки статистичних даних використовуються табличні процесори (Microsoft Excel).

Інформаційна база дослідження включає нормативно-правові акти України, статистичні дані Держстату, аналітичні звіти профільних установ, фінансову звітність ТОВ «ГОР-АГРО», а також наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, зокрема за темами управління ресурсами, агроекономіки та ефективності підприємств.

Практична значущість дипломної роботи полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для підвищення ефективності управління ресурсами в ТОВ «ГОР-АГРО», що дозволить оптимізувати витрати, забезпечити стратегічне планування ресурсного забезпечення та покращити загальну результативність функціонування підприємства.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВІДТВОРЕННЯМ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретичні основи та підходи до управління відтворенням ресурсів підприємства

Здатність підприємства до стабільного функціонування та розвитку безпосередньо залежить від ефективності використання і системного оновлення його ресурсного потенціалу. У сучасних умовах динамічного економічного середовища, зокрема в аграрному секторі, де підприємства функціонують під впливом сезонності, природних ризиків, дефіциту капіталу та високої конкуренції, питання організації процесу відтворення ресурсів набуває особливої ваги. Відтворення ресурсів — це не одноразова операція, а безперервний, багатоетапний і стратегічно важливий процес, що охоплює оновлення, підтримку, адаптацію й розвиток ресурсної бази підприємства з метою забезпечення його сталого функціонування у коротко- та довгостроковій перспективі [6; 24].

У науковій літературі існує декілька підходів до трактування поняття «відтворення ресурсів». У загальному вигляді воно охоплює процеси забезпечення підприємства трудовими, матеріальними, фінансовими, природними й інформаційними ресурсами шляхом їх поновлення, модернізації або залучення. За визначенням Мазура А.І. та Кириченка С.М., управління відтворенням ресурсів — це управлінсько-організаційна діяльність, спрямована на підтримку і розвиток ресурсного потенціалу підприємства з урахуванням його технологічних, фінансових та екологічних обмежень [15, с. 16].

Зміст процесу відтворення залежить від природи ресурсу та умов господарювання. У сфері трудових ресурсів відтворення включає заходи щодо збереження та розвитку кадрового потенціалу, підвищення кваліфікації працівників, мотиваційної політики, а також формування адаптаційних механізмів до змін у виробництві чи ринку праці. Як зазначають Шер М.В. та Козаченко Ю.Г., цифрова трансформація підприємств вимагає постійного оновлення

компетентностей працівників, що робить кадрову складову найдинамічнішою сферою відтворення [27].

У частині матеріально-технічного забезпечення мова йде про систематичне оновлення основних засобів, зменшення зносу обладнання, оновлення технічного парку. У аграрному секторі особливу роль відіграє готовність підприємства до сезонних піків навантаження, що передбачає не лише наявність відповідної техніки, а й її працездатність у критичні періоди виробничого циклу. Затримка з оновленням технічних ресурсів загрожує не лише збитками, а й втратою врожаю, особливо у разі коротких вікон для посіву або збирання [16].

Фінансові ресурси, як база для забезпечення інших складових потенціалу, також мають свої механізми відтворення. Можливість реінвестування прибутку, залучення зовнішніх джерел фінансування, збереження платоспроможності та кредитоспроможності — це ключові умови для розширеного відтворення. За словами Pérez-González, сучасне фінансове управління має забезпечувати не лише оперативну підтримку діяльності, а й створення стратегічного резерву для подальших інвестицій у розвиток ресурсної бази [19].

Найбільш вразливою й одночасно найціннішою складовою ресурсного потенціалу в аграрному секторі є природні ресурси, передусім земля. Виснаження ґрунтів, порушення водного режиму, деградація біорізноманіття — усе це є наслідком безсистемного або надмірного використання природного потенціалу. Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» чітко регламентує принципи екологічної безпеки, проте на практиці впровадження заходів зі сталого землекористування ще не є системним. У цьому контексті надзвичайно актуальними стають методи точного землеробства, агроекологічного моніторингу, органічного виробництва, які забезпечують не лише поточну ефективність, а й довгострокове збереження природної бази [4; 25].

Інформаційні ресурси є наймолодшою, але водночас найбільш перспективною категорією у структурі ресурсного потенціалу підприємства. Вони охоплюють як внутрішні знання й аналітичні бази, так і цифрові системи підтримки управлінських рішень. Як зазначає Fulford, успішність підприємства в умовах

цифрової трансформації наряду залежить від здатності не лише накопичувати інформацію, а й ефективно її використовувати для моделювання сценаріїв, прогнозування ризиків і розподілу ресурсів [9].

Таким чином, процес відтворення охоплює всі компоненти ресурсного потенціалу підприємства. Його системне управління вимагає інтеграції економічних, організаційних, кадрових, технічних та екологічних підходів, спрямованих на підтримку та розвиток ресурсної бази з урахуванням галузевої специфіки.

Умовно всі елементи ресурсного потенціалу, що потребують постійного оновлення, можуть бути представлені у вигляді структурної моделі, яка окреслює основні напрями їх взаємозалежного відтворення (рис. 1.1).

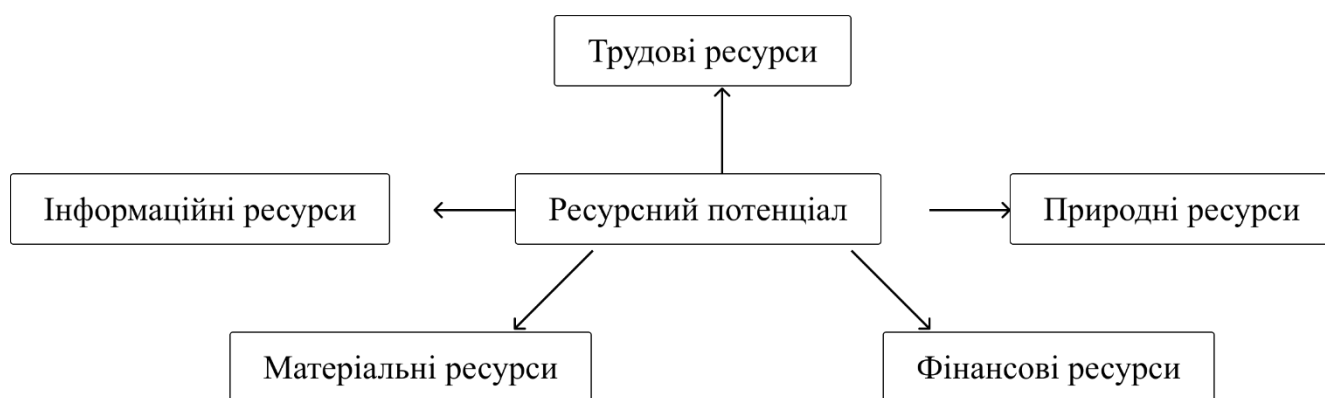


Рисунок 1.1 – Ключові елементи ресурсного потенціалу як об’єкти відтворення підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [6; 9]

Залежно від характеру розвитку підприємства та стратегії його ресурсної політики, у науковій літературі виділяють три основні типи відтворення ресурсів: просте, розширене та деградаційне. Просте відтворення означає збереження ресурсної бази в незмінному обсязі та якості — ресурсів вистачає лише на підтримання поточного рівня виробництва без значних якісних змін. Такий тип найчастіше фіксується на підприємствах, що перебувають у стагнаційній фазі або не мають змоги інвестувати у розвиток. У свою чергу, розширене відтворення передбачає зростання масштабів, поліпшення якісних характеристик ресурсів,

впровадження інноваційних технологій, підвищення кваліфікації персоналу, модернізацію технічної бази. Саме такий підхід вважається цільовим у стратегічному управлінні ресурсним потенціалом, оскільки забезпечує довгострокову конкурентоспроможність і адаптивність підприємства [6; 11].

На противагу цьому, звужене або деградаційне відтворення виникає у разі, коли ресурси зношуються швидше, ніж поновлюються, відбувається втрата людського капіталу, скорочення обсягів технічного забезпечення, зниження рівня інвестування у підтримку природних ресурсів. Такий стан є небезпечним сигналом для менеджменту та свідченням критичних ризиків для майбутньої діяльності підприємства. У сільському господарстві прикладами деградаційного типу можуть бути виснаження ґрунтів через відсутність сівоzmіни, масовий відтік кваліфікованих працівників або катастрофічне зношення технічного парку без належного оновлення.

З методологічного погляду, класифікація ресурсів за ознакою відтворюваності дозволяє більш точно оцінити ризики, визначити необхідні масштаби і строки оновлення, а також побудувати адекватну систему контролю. У наукових джерелах [5; 24] ресурси поділяють на відновлювані, частково відновлювані та невідновлювані. До першої групи відносять трудові, фінансові та інформаційні ресурси, відтворення яких відбувається шляхом внутрішнього навчання, реінвестування, модернізації цифрових платформ. Частково відновлюваними є матеріально-технічні ресурси: хоча їх можна оновити через закупівлі або капітальні ремонти, це потребує значного часу й фінансів. Найменш керованими у цьому аспекті є природні ресурси, зокрема ґрунти, водні ресурси, кліматичні умови, — їх відновлення є складним, довготривалим і потребує екосвідомої поведінки підприємства.

На основі цього поділу доцільно систематизувати ресурсну базу підприємства у вигляді таблиці, яка відображає не лише характер ресурсів, але й особливості їхнього відтворення (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Типологія ресурсів підприємства за критерієм відтворюваності

Вид ресурсу	Відтворюваність	Особливості відтворення
Трудові	Відновлювані	Залежить від навчання, мотивації, адаптивності
Фінансові	Відновлювані	Через прибуток, кредити, інвестиції
Інформаційні	Відновлювані	Потребують цифровізації, аналітики, систематизації
Матеріально-технічні	Частково відновлювані	Через оновлення ОЗ, капітальні інвестиції
Природні (земля, вода)	Обмежено відновлювані	Через сталі технології, агроекологічні практики

Джерело: складено автором на основі [5; 6; 15; 24]

Процес відтворення ресурсів не є хаотичним або стихійним — він має чітку логіку та структуру, яка відповідає загальним законам управління виробничими процесами. У сучасному менеджменті його прийнято розглядати як циклічну модель, що включає послідовні стадії: планування, залучення, використання, оцінювання результатів та оновлення ресурсної бази. Такий підхід дозволяє не лише підтримувати стабільну діяльність підприємства, а й поступово нарощувати його потенціал. Як зазначають Пономаренко В.С. і Морозова Л.М., управлінська ефективність залежить від здатності підприємства не лише відтворювати ресурси, а й робити це на основі аналітичної оцінки минулих періодів та прогнозування майбутніх сценаріїв [21].

Кожна зі стадій управління відтворенням тісно пов'язана з іншими та утворює замкнуту, динамічну систему. Від точності планування потреб залежить раціональність залучення ресурсів; від організації процесу використання — рівень втрат і продуктивність; від якості оцінки — ефективність подальшого оновлення. Це не лише управлінський інструмент, а й стратегічна рамка, в межах якої відбувається перехід від простого відтворення до розширеного.

Отже, процес відтворення ресурсів є складним, багатограним і системним явищем, що визначає не лише поточну ефективність діяльності підприємства, а й його стратегічну стабільність, конкурентоспроможність і адаптивність до зовнішніх викликів. В умовах трансформації економіки України, зокрема аграрного сектору, формування дієвої системи управління відтворенням ресурсного

потенціалу набуває першочергового значення. Як показано у цьому підрозділі, кожен вид ресурсу має свою специфіку відтворення, рівень керованості та часові горизонти оновлення, що потребує індивідуалізованого підходу в рамках загальної системи управління.

Ключовим завданням менеджменту підприємства є своєчасне виявлення потреб у оновленні ресурсів, оптимізація механізмів їх залучення та використання, а також впровадження методів контролю й оцінки ефективності відтворення. Саме ці аспекти визначають здатність підприємства рухатися шляхом розширеного, а не деградаційного типу відтворення. Відтак, управління відтворенням ресурсів слід розглядати як інтегральну функцію, що охоплює планування, організацію, мотивацію, контроль і стратегічну трансформацію ресурсної бази з урахуванням внутрішніх резервів і зовнішніх загроз.

Таким чином, теоретичні засади, розкриті у цьому підрозділі, формують фундамент для подальшого дослідження підходів до управління відтворенням ресурсів у конкретній галузі — сільському господарстві — з акцентом на особливості сучасних викликів, інституційного середовища та потреби в ефективному ресурсному забезпеченні.

Як було вже сказано, процес відтворення ресурсів є динамічним і багатокомпонентним. Для ефективного управління ним у аграрній сфері необхідне застосування комплексних наукових підходів. У загальноекономічному контексті відтворення ресурсів трактується як їхнє безперервне оновлення, підтримка належного функціонального стану та здатності до подальшої участі у виробничому процесі. У сільському господарстві, де підприємства діють в умовах сезонності, високих ризиків і значної залежності від природних факторів, система управління відтворенням ресурсів має галузеву специфіку, що потребує теоретичного осмислення.

У широкому сенсі, відтворення ресурсів можна визначити як безперервний процес забезпечення підприємства необхідними трудовими, матеріально-технічними, фінансовими, природними та інформаційними ресурсами шляхом їх збереження, оновлення, заміни або розвитку. За визначенням Мазура А.І. та

Кириченка С.М., ефективне управління відтворенням ресурсів передбачає не лише їх залучення, а й формування умов для довгострокового використання та підвищення результативності [9].

У теоретичній площині можна виокремити кілька ключових підходів до управління відтворенням ресурсного потенціалу підприємства:

Перш за все, це класичний *ресурсний підхід*, що акцентує увагу на забезпеченні простого відтворення ресурсів шляхом підтримання балансу між їх споживанням і поповненням. У цьому контексті управління ресурсами зосереджується на регламентованому відновленні їх обсягів і характеристик через нормативне планування, контроль витрат та оновлення технічної бази.

Іншим є *ресурсно-орієнтований стратегічний підхід*, який набув розвитку у працях В. Wernerfelt і J. Barney. Його суть полягає в тому, що саме ресурси, які є унікальними та важко копіюваними, здатні забезпечити підприємству тривалу конкурентну перевагу. У межах цього підходу відтворення ресурсів трактується як інвестиція в майбутнє — у людський капітал, технології, інтелектуальну власність. Особливу увагу тут приділено розширеному відтворенню, що забезпечує стійку конкурентну перевагу за рахунок унікальності та складності відтворення ресурсів [3].

Наступним є *інноваційний підхід*, що передбачає постійне вдосконалення ресурсної бази підприємства за рахунок нововведень. Йдеться про активне, випереджальне оновлення ресурсів. У сільському господарстві цей підхід виявляється у впровадженні точного землеробства, агродронів, сенсорних систем моніторингу ґрунтів, автоматизації та цифровізації [15]. Він орієнтований на випереджальне оновлення ресурсної бази — тобто на реалізацію прогресивних моделей відтворення, здатних формувати нову якість ресурсного потенціалу підприємства.

Системний підхід розглядає підприємство як сукупність взаємопов'язаних елементів. У такій парадигмі управління відтворенням ресурсів враховує не лише окремі компоненти, а й взаємозв'язки між ними. Наприклад, доступність техніки впливає на потребу у паливі, кількість персоналу — на графік польових робіт,

кліматичні умови — на план закупівлі насіння. Цей підхід передбачає наявність єдиної інтегрованої системи управління процесами відтворення ресурсів, у якій взаємозв'язки між елементами враховуються при формуванні програм оновлення та забезпечення стійкої ресурсної бази [13].

Останнім часом значної уваги набуває *екологічно-економічний підхід*, особливо актуальний для аграрної сфери. Тут акцент робиться на екологічно безпечному відтворенні природних ресурсів, збереженні екосистем та запобіганні їх деградації. Відтворення ресурсів розглядається не лише з економічної, а й з екологічної точки зору. Підприємства мають забезпечувати охорону земель, дотримання сівозміни, контроль використання хімікатів. Це відображено в чинному законодавстві, зокрема в Законі України «Про охорону навколишнього природного середовища» [27].

Для кращого розуміння ключових характеристик різних підходів, доцільно порівняти їх у табличній формі (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Порівняння підходів до управління відтворенням ресурсів

Підхід	Суть	Переваги	Обмеження
Класичний	Забезпечення простого відтворення ресурсів шляхом підтримки балансу між їх споживанням і поповненням	Простота, контроль витрат	Недостатня гнучкість
Ресурсно-орієнтований	Стратегічне відтворення унікальних ресурсів як основа формування довгострокової конкурентної переваги	Довгострокова стратегія, конкурентоспроможність	Потребує складного аналізу
Інноваційний	Випереджальне оновлення ресурсної бази підприємства через впровадження технологічних інновацій	Адаптивність, підвищення ефективності	Висока вартість впровадження
Системний	Відтворення ресурсів як частина єдиного керованого циклу з урахуванням взаємозв'язків між елементами	Узгодженість управління ресурсами	Складність реалізації на практиці

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
Екологічно-економічний	Забезпечення екологічно безпечного та сталого відтворення природних ресурсів підприємства	Сталий розвиток, підтримка ґрунтів і природи	Вимагає екологічної свідомості та витрат

Джерело: розроблено автором на основі [3; 6; 9; 13; 27]

Коли мова йде про ефективне управління відтворенням ресурсів на підприємстві, дуже важливо не лише знати, які саме ресурси необхідні для діяльності, а й чітко розуміти, як проходить сам процес управління цими ресурсами у динаміці. Управління ресурсами — це не одноразова дія, а безперервний, циклічний процес, який потребує системного підходу. З позиції управлінського циклу, цей процес традиційно поділяється на п'ять ключових етапів, кожен з яких виконує свою важливу функцію та логічно пов'язаний із наступним.

Першим і водночас одним із найважливіших етапів управління ресурсами є етап планування процесу відтворення ресурсів. Саме на цьому етапі керівництво підприємства зосереджується на визначенні того, які ресурси потрібні для забезпечення ефективної діяльності у найближчому сезоні та в довшій перспективі. Йдеться про розрахунок потреб не лише у базових матеріалах — таких як насіння, паливо чи запчастини — а й про визначення необхідної кількості працівників, їх професійного рівня, а також фінансів, які слід залучити для покриття витрат. Сюди ж належать і інформаційні ресурси: це можуть бути як агрономічні дані, так і доступ до спеціального програмного забезпечення, що допомагає контролювати виробництво. Іншими словами, саме на стадії планування закладається основа всього наступного виробничого циклу, і чим точніше підприємство оцінить свої майбутні потреби, тим ефективніше зможе діяти в реальних умовах.

Другий етап — залучення ресурсів у процесі їх відтворення. Йдеться про безпосереднє забезпечення підприємства тими ресурсами, які були передбачені в плані. Це може бути укладання контрактів із постачальниками, найм сезонних

працівників, отримання кредитних коштів або оформлення оренди земельних ділянок. На цьому етапі ключовим є вміння оперативно та раціонально здійснювати закупівлі, логістику та підготовку до виробничих процесів, враховуючи зовнішні обмеження — ринкові ціни, строки поставок, доступність кваліфікованих кадрів.

Третій етап — використання ресурсів у межах циклу їх відтворення. Це центральна стадія, коли ресурси безпосередньо залучаються до виробничого процесу. Наприклад, техніка виходить у поле, працівники виконують агротехнічні операції, використовуються добрива, пальне, фінанси. На цьому етапі дуже важливо забезпечити оптимальність використання ресурсів — уникати надлишкових витрат, простоїв, перевитрат або нецільового використання. Успішність цього етапу напряму залежить від рівня організації праці, технічного стану обладнання, погодних умов і дисципліни працівників.

Четвертий етап — оцінка ефективності відтворення та використання ресурсів. Після завершення виробничого циклу важливо не просто підрахувати результати (обсяг виробленої продукції, доходи), а й зіставити їх із витратами. Це включає аналіз ключових показників: рентабельності, фондівддачі, продуктивності праці, урожайності, енергоефективності тощо. Оцінка дозволяє побачити, наскільки ефективно були використані ресурси, які втрати або перевитрати виникли, а також — де саме система дала збій.

Завершальним етапом цього управлінського циклу є оновлення ресурсної бази в межах циклу відтворення, яке не просто підсумовує пройдений шлях, а водночас відкриває новий. Після того як підприємство проаналізувало, наскільки ефективно були використані ресурси в поточному періоді, настає момент ухвалення рішень щодо необхідних змін. Це може стосуватися найрізноманітніших напрямів: хтось вирішує модернізувати техніку, хтось — оновити підхід до фінансування або провести навчання для персоналу, щоб підвищити їхню кваліфікацію. Інші ж зосереджуються на впровадженні новітніх технологій чи переході на більш ефективні добрива. У будь-якому випадку, підприємство не просто завершує черговий цикл, а повертається до фази планування вже з новим досвідом, оновленими ресурсами і, найголовніше — з глибшим розумінням своїх потреб і

можливостей. Саме це забезпечує постійний розвиток і адаптацію до змінного зовнішнього середовища.

Загалом, усі п'ять стадій — планування, залучення, використання, оцінка та оновлення — формують цілісну логічну систему, яка забезпечує безперервність і ефективність управління ресурсним потенціалом. Візуалізація цього циклу у вигляді схеми допомагає краще зрозуміти взаємозв'язки між етапами та дає змогу керівництву підприємства своєчасно реагувати на проблеми, оптимізуючи систему управління в цілому.



Рисунок 1.2 – Основні етапи управління процесом відтворення ресурсів у сільському господарстві

Джерело: розроблено автором

Кожен із зазначених етапів має специфіку у сільському господарстві. Наприклад, планування ресурсообігу залежить від сівозміни, метеорологічних прогнозів та ринкової кон'юнктури. Залучення ресурсів включає в себе закупівлю насіння, добрив, техніки, а також найм сезонного персоналу. Використання — це організація польових робіт, збирання врожаю, логістика. На етапі оцінки аналізуються фактичні витрати, втрати, рентабельність. Нарешті, оновлення передбачає ремонт техніки, підвищення кваліфікації персоналу, внесення органічних добрив, оновлення сортів насіння.

Цей управлінський цикл відображає логіку саме управління процесами відтворення ресурсів, а не лише їх експлуатації в межах виробничої діяльності.

Таким чином, управління відтворенням ресурсів в аграрному секторі базується на поєднанні кількох підходів — стратегічного, інноваційного, системного — із урахуванням галузевої специфіки. Успішна реалізація цього

процесу можлива лише за умови комплексного підходу, що охоплює як внутрішню організацію підприємства, так і зовнішні умови — ринок, політику, екологічні обмеження.

Ефективне управління ресурсним потенціалом підприємства передбачає циклічний підхід, у якому кожен етап логічно переходить в інший, утворюючи замкнену систему з постійним самопокращенням. Такий підхід дозволяє не лише краще розподіляти ресурси, а й вчасно реагувати на зміни внутрішнього чи зовнішнього середовища. На рисунку нижче подано схему, яка ілюструє основні етапи цього процесу.

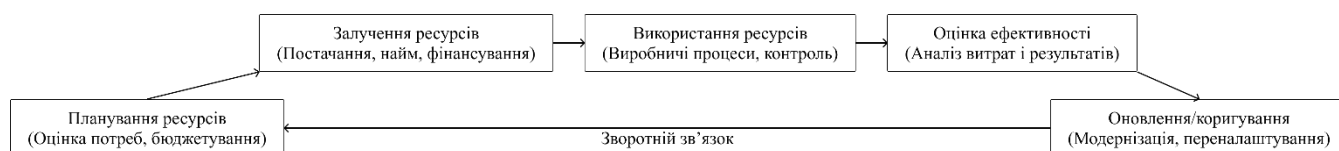


Рис. 1.3. Цикл управління відтворенням ресурсів підприємства

Джерело: розроблено автором

Починається цикл із планування. На цьому етапі підприємство аналізує свої майбутні потреби — скільки людей буде потрібно для виконання робіт, яких саме фахівців, у яких обсягах знадобляться матеріали, добрива, техніка, паливо. Паралельно розраховуються фінансові витрати, формується бюджет, прогнозується урожайність, доходи та ризики. Це дуже важливий момент, адже саме тут закладається фундамент для всієї подальшої діяльності — від правильності розрахунків залежить, чи вистачить ресурсів у критичний момент.

Наступним логічним кроком є забезпечення підприємства всім необхідним — це і є етап залучення ресурсів. Він охоплює укладання договорів із постачальниками, пошук фінансування, оформлення кредитів, найм персоналу, оренду земельних ділянок. У аграрній сфері цей процес особливо відповідальний, оскільки він відбувається заздалегідь, часто до початку сезону, коли ще важко спрогнозувати точні обсяги і вартість. Саме тут виявляються організаційні здібності управлінської команди — її вміння передбачати, домовлятися, враховувати ризики й зберігати гнучкість.

Коли ресурси вже на місці, починається етап їх безпосереднього використання. Це серцевина всього виробничого циклу, коли техніка виходить у поле, працівники виконують агротехнічні роботи, витрачаються паливо, вода, добрива. На цьому етапі важливо не лише використати все заплановане, а й зробити це раціонально, без перевитрат, з максимальною продуктивністю. Власне тут і проявляється якість попереднього планування та рівень організації процесів.

Після завершення сезону чи окремої виробничої кампанії настає час аналізу. Підприємство оцінює, наскільки ефективно були використані наявні ресурси, чи вдалося досягти поставлених цілей, де виникли втрати або неочікувані труднощі. У цей момент зіштовхуються цифри з реальністю: планові показники порівнюються з фактичними, аналізується рентабельність, продуктивність праці, урожайність, фондодіддача. Це не просто підсумок — це найцінніше джерело інформації для майбутніх рішень.

І нарешті — оновлення та коригування. Після оцінки результатів керівництво підприємства приймає рішення, що потрібно змінити в наступному циклі: можливо, оновити техніку, налагодити систему обліку, провести навчання для персоналу чи змінити постачальника. Інколи варто відмовитися від неефективної технології або навпаки — інвестувати в нову, перспективну. Важливо, що це не кінець, а повернення до початку — до нового планування вже з урахуванням досвіду, помилок і досягнень.

Саме завдяки такій структурі — де кожен етап має чітке місце і логічно пов'язаний з іншим — управління ресурсами перетворюється на системний процес. Це не набір рішень наосліп, а продумана, гнучка і відкрита до вдосконалення система. Вона дозволяє підприємству розвиватися, зберігати стійкість до ризиків і поступово ставати сильнішим у складних умовах зовнішнього середовища.

1.2 Методичні основи оцінювання ефективності відтворення ресурсного потенціалу

Управління відтворенням ресурсного потенціалу підприємства неможливе без розробки чіткої системи оцінювання його ефективності. Така оцінка дає змогу не лише виявити поточний стан ресурсної бази, а й спрогнозувати її розвиток, ідентифікувати “вузькі місця”, визначити пріоритети інвестування та підвищити загальну результативність функціонування підприємства. Відтворення ресурсів — це не просто їх фізичне оновлення, а складний процес, що супроводжується економічними, організаційними, екологічними та соціальними витратами. Відтак, ефективність цього процесу має багатовимірний характер.

У попередніх підрозділах було встановлено, що ресурсний потенціал підприємства охоплює п'ять основних груп: трудові, матеріально-технічні, фінансові, природні та інформаційні ресурси. Відповідно, методика оцінювання ефективності їх відтворення повинна бути адаптована до кожного з цих видів. Універсального показника, що дозволив би охопити всі аспекти ефективності, не існує, тому використовується система диференційованих і інтегральних індикаторів.

Під ефективністю відтворення ресурсів варто розуміти співвідношення досягнутих результатів господарської діяльності, отриманих завдяки поновленню ресурсної бази, до витрат, пов'язаних з її оновленням. При цьому вартісна оцінка — лише одна зі складових: важливу роль відіграють також структурні зміни, якісні характеристики, швидкість оновлення, рівень втрат, екологічний вплив, соціальні наслідки [6; 12].

Таблиця 1.3 – Ключові рівні оцінювання ефективності відтворення ресурсного потенціалу

Рівень оцінки	Об'єкти спостереження	Типові індикатори
Економічний	Доходи, витрати, продуктивність	Рентабельність, фондовіддача, матеріаловіддача

1	2	3
Соціальний	Кадровий потенціал, плинність кадрів, навчання	Продуктивність праці, коефіцієнт плинності кадрів
Екологічний	Землекористування, екологічні витрати	Площа угідь під сівозміною, витрати на добрива
Організаційний	Система управління, облік, контроль	Циклічність оновлення, управлінські витрати
Інформаційно-аналітичний	Дані, цифровізація, управлінські рішення	Частка ІТ-витрат, рівень автоматизації управління

Джерело: систематизовано автором на основі [6; 12; 24]

Відтворення трудового потенціалу охоплює процеси залучення, адаптації, навчання, мотивації та збереження кадрів. Оцінка ефективності в цьому контексті полягає у визначенні того, наскільки раціонально використовуються людські ресурси, і чи сприяє кадрова політика підприємства сталому розвитку персоналу.

Серед основних показників, що застосовуються для оцінки ефективності відтворення трудових ресурсів:

1. Продуктивність праці

$$P_{\text{праці}} = \frac{Q}{\text{ч}} \quad (1.1)$$

де:

Q — обсяг виробленої продукції (грн),

ч — середньооблікова чисельність працівників.

2. Коефіцієнт плинності кадрів

$$K_{\text{плин}} = \frac{K_{\text{звільн}}}{\text{ч}} \times 100\% \quad (1.2)$$

3. Частка витрат на навчання в загальному фонді оплати праці

$$K_{\text{навч}} = \frac{B_{\text{навч}}}{\text{ФОП}} \times 100\% \quad (1.3)$$

Ці показники дозволяють оцінити, наскільки стабільною є кадрова система, чи достатньо інвестується у підвищення кваліфікації, і яку віддачу дає персонал у вигляді продукції чи доходу.

Оцінювання ефективності відтворення матеріально-технічних ресурсів

Матеріально-технічна база підприємства потребує постійного оновлення, особливо в аграрному секторі, де техніка працює з піковими навантаженнями та швидко зношується. Ефективність відтворення оцінюється на основі співвідношення між новими надходженнями, зносом та результатами від використання ресурсів.

Ключові показники:

1. Фондовіддача

$$\Phi_B = \frac{Q}{\Phi} \quad (1.4)$$

2. Коефіцієнт оновлення основних засобів

$$K_{\text{оновл}} = \frac{OZ_{\text{нові}}}{OZ_{\text{на кінець року}}} \times 100\% \quad (1.5)$$

3. Коефіцієнт вибуття

$$K_{\text{вибут}} = \frac{OZ_{\text{вибулі}}}{OZ_{\text{на початок періоду}}} \times 100\% \quad (1.6)$$

4. Зношеність основних фондів

$$Z_{\text{фондів}} = \frac{\text{ЗалишковаВартість}}{\text{ПервіснаВартість}} \times 100\% \quad (1.7)$$

Фінансові ресурси є базовим інструментом, через який здійснюється оновлення інших ресурсів. Важливо оцінювати здатність підприємства формувати та ефективно використовувати внутрішні джерела фінансування.

Основні показники:

1. Коефіцієнт реінвестування прибутку

$$K_{\text{реінв}} = \frac{\Pi_{\text{інвест}}}{\Pi_{\text{чист}}} \times 100\% \quad (1.8)$$

2. Рентабельність ресурсів (загальна ефективність)

$$R = \frac{\Pi}{P} \times 100\% \quad (1.9)$$

де Р — загальна вартість ресурсів, які були відтворені.

3. Оборотність капіталу

$$OK = \frac{\text{Виручка}}{\text{Середній Капітал}} \quad (1.10)$$

Таблиця 1.4 – Основні показники оцінки ефективності відтворення ресурсів за групами

Вид ресурсу	Показники оцінки
Трудові	Продуктивність праці, коеф. плинності, частка витрат на навчання
Матеріально-технічні	Фондовіддача, коеф. оновлення і вибуття, зношення
Фінансові	Рентабельність ресурсів, коеф. реінвестування, оборотність
Природні	Родючість ґрунтів, коеф. органічного удобрення, сівозмін
Інформаційні	Частка витрат на ІТ, рівень автоматизації, швидкість оновлення

Джерело: складено автором на основі [11; 12; 19; 24]

У практиці аналізу відтворення ресурсного потенціалу застосовується низка методичних підходів, які розрізняються за глибиною, охопленням, математичною складністю та точністю. До найбільш поширених належать: коефіцієнтний,

порівняльний (бенчмаркінговий), індексний, інтегральний, економетричний та експертний підходи [12; 21; 24].

1. Коефіцієнтний підхід

Найбільш доступний і універсальний. Передбачає обчислення окремих приватних показників ефективності, таких як фондівдача, рентабельність, коефіцієнт оновлення, продуктивність праці тощо. Основна перевага — простота, можливість порівняння в динаміці та з нормативами.

Недолік: ізольованість кожного коефіцієнта, обмеженість у комплексній оцінці.

2. Порівняльний підхід (бенчмаркінг)

Цей метод полягає у зіставленні показників підприємства з аналогами — іншими підприємствами, середньогалузевими значеннями, нормативами. Визначається відставання або перевага підприємства щодо оновлення ресурсів, витрат, продуктивності.

Переваги: об'єктивність, мотивація до вдосконалення, виявлення «зон росту».

Недоліки: потребує надійної бази порівняльних даних.

3. Індексний підхід

Застосовується для оцінки загальної динаміки відтворення. На основі індексів (індекс технічного оновлення, індекс зміни продуктивності, тощо) будується картина змін у часі.

$$I = \frac{\text{Показник}_{\text{поточний}}}{\text{Показник}_{\text{базовий}}} \times 100\% \quad (1.11)$$

Перевага: відображає тренд розвитку.

Недолік: не враховує якість структурних зрушень.

4. Інтегральний підхід

Передбачає узагальнення групи нормалізованих показників у єдиний комплексний індекс:

$$I = \sum_{i=1}^n K_i \cdot W_i \quad (1.12)$$

де:

K_i — значення нормованого показника;

W_i — ваговий коефіцієнт;

n — кількість індикаторів.

Переваги: комплексність, можливість ранжування підприємств.

Недоліки: суб'єктивність у виборі ваг, складність інтерпретації.

5. Економетричний підхід

Передбачає побудову математичних моделей залежності ефективності від факторів відтворення:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n + \varepsilon \quad (1.12)$$

де: Y — результативний показник (ефективність),

X_i — фактори відтворення (інвестиції, навчання, оновлення),

b_i — регресійні коефіцієнти.

Перевага: точність, формалізація зв'язків.

Недолік: складність, потреба в великій базі даних.

6. Експертний підхід

Застосовується у ситуаціях, коли об'єктивні дані відсутні або недостатні. Експерти оцінюють рівень ефективності за шкалою чи у вигляді балів. Часто використовується для інформаційних та екологічних ресурсів.

Таблиця 1.5 – Порівняльна характеристика методичних підходів до оцінювання ефективності відтворення

Метод	Переваги	Обмеження
Коефіцієнтний	Простота, наочність, доступність	Фрагментарність, слабка системність
Порівняльний	Орієнтація на кращі практики	Потреба в достовірних зовнішніх даних
Індексний	Відображення динаміки	Ігнорування внутрішньої структури

1	2	3
Інтегральний	Комплексність, можливість ранжування	Складність обґрунтування вагових коефіцієнтів
Економетричний	Висока точність, формалізація	Потребує значного масиву статистичних даних
Експертний	Гнучкість, застосовність в нестандартних умовах	Висока суб'єктивність, залежність від фахівців

Джерело: складено автором на основі [12; 21]

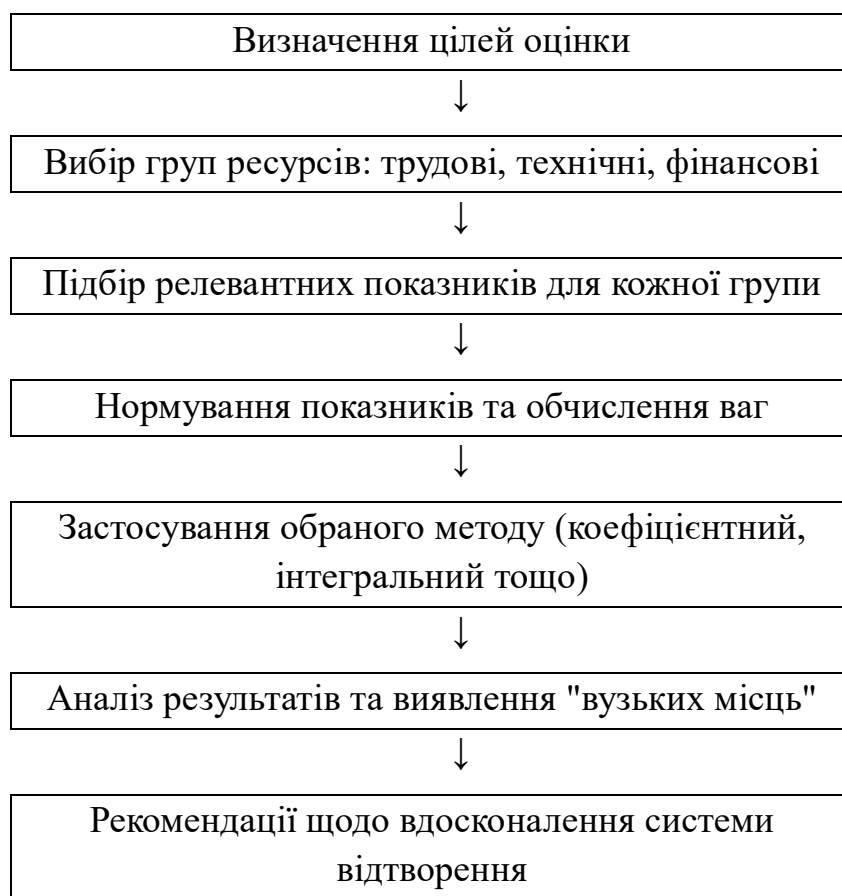


Рисунок 1.4 – Алгоритм комплексної оцінки ефективності відтворення ресурсів

Джерело: складено автором на основі [12; 21]

Таким чином, ефективність відтворення ресурсного потенціалу підприємства є багатовимірною характеристикою, що відображає не лише здатність підприємства оновлювати свою ресурсну базу, а й раціональність, своєчасність та доцільність здійснюваних заходів. Оцінювання цієї ефективності потребує системного підходу, який включає як кількісні, так і якісні аспекти відтворення ресурсів.

Враховуючи різноманітність ресурсів (трудових, технічних, фінансових, природних, інформаційних), методичне забезпечення їх оцінювання має базуватися на принципі диференційованості — з урахуванням специфіки кожної групи. При цьому найкращі результати забезпечує використання комбінованих методів: від простих коефіцієнтів — до інтегральних індексів і економетричних моделей.

Практична цінність системи оцінки полягає в тому, що вона надає інформаційну основу для прийняття управлінських рішень у сфері інвестування, модернізації, кадрової політики, організації екологічних заходів тощо. Визначаючи сильні та слабкі сторони ресурсного забезпечення, вона дозволяє своєчасно скоригувати стратегічний курс підприємства.

Набір показників і методів, розглянутих у цьому розділі, формує теоретичне підґрунтя для проведення практичного аналізу ефективності відтворення ресурсного потенціалу на прикладі конкретного сільськогосподарського підприємства, що буде здійснено у другому розділі дослідження.

Висновки до першого розділу

Було здійснено теоретико-методологічне обґрунтування сутності, особливостей і підходів до управління процесами відтворення ресурсного потенціалу підприємства, а також розглянуто методичні засади оцінювання його ефективності.

Встановлено, що ресурсний потенціал аграрного підприємства є багатокомпонентною системою, яка включає трудові, матеріально-технічні, фінансові, природні та інформаційні ресурси. Його відтворення є безперервним процесом, що потребує не лише матеріальних вкладень, а й організаційного забезпечення, технологічного оновлення та кадрової підтримки. Кожен вид ресурсу має власні специфічні особливості відтворення, які мають бути враховані при формуванні відповідної управлінської політики.

Розглянуто основні наукові підходи до управління відтворенням ресурсів: класичний, ресурсно-орієнтований, системний, інноваційний, екологічно-

економічний. Установлено, що ефективне управління можливе лише за умов їх комплексного поєднання з урахуванням галузевої специфіки аграрного сектору.

Проаналізовано методичні основи оцінки ефективності відтворення ресурсного потенціалу. Визначено показники, які дозволяють оцінити стан і результативність відтворення за кожною групою ресурсів. Обґрунтовано доцільність застосування комбінованих методів: коефіцієнтного, порівняльного, індексного, інтегрального, економетричного та експертного. Кожен з них має свої переваги та обмеження, що зумовлює необхідність адаптивного підходу до їх вибору залежно від цілей аналізу та доступних даних.

Теоретичні положення, викладені у розділі 1, становлять основу для проведення аналітичного дослідження стану та динаміки відтворення ресурсного потенціалу на конкретному підприємстві, що буде здійснено у наступному розділі дипломної роботи.

2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ГОР-АГРО»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «ГОР-АГРО»

Для глибокого аналізу системи управління ресурсами на рівні окремого суб'єкта господарювання необхідно, передусім, розглянути його організаційно-економічну характеристику. Такий підхід дозволяє оцінити специфіку функціонування підприємства в ринковому середовищі, зрозуміти його організаційну структуру, матеріально-технічну базу, кадрове забезпечення, фінансові показники та інші аспекти, які прямо чи опосередковано впливають на ефективність управління ресурсами.

ТОВ «ГОР-АГРО» — це українське аграрне підприємство, зареєстроване у Волинській області (код ЄДРПОУ 34214727), що здійснює діяльність у сфері змішаного сільського господарства. Підприємство спеціалізується на вирощуванні зернових і технічних культур, серед яких пшениця, кукурудза, соя та ріпак. У структурі доходів домінує реалізація рослинницької продукції, яка забезпечує понад 85% сукупного виторгу.

Організаційно-правова форма — товариство з обмеженою відповідальністю. Вона дозволяє забезпечити відносну гнучкість управлінських рішень, оптимізувати податкове навантаження та формувати стратегію розвитку з урахуванням поточних викликів зовнішнього середовища.

У структурі управління ТОВ «ГОР-АГРО» виділяється керівний центр (директор, головний бухгалтер, агроном, головний інженер), який координує діяльність основних підрозділів. До останніх належать агрономічна служба, технічна служба, служба логістики та служба охорони праці й екології.

Організаційну структуру підприємства візуалізовано на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «ГОР-АГРО»

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх матеріалів ТОВ «ГОР-АГРО»

Підприємство використовує понад 980 гектарів сільськогосподарських угідь, з яких значна частина знаходиться в оренді. Земельні ресурси є ключовою складовою активів підприємства, відтак ефективне управління ними вимагає комплексного ресурсного забезпечення.

Матеріально-технічна база ТОВ «ГОР-АГРО» включає сучасну сільськогосподарську техніку (трактори, комбайни, сівалки, оприскувачі), складські приміщення, майстерні для ремонту та обслуговування техніки. Технічні характеристики основних засобів зведено у таблицю 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні види сільськогосподарської техніки ТОВ «ГОР-АГРО» за 2022–2024 роки

Назва техніки	Кількість од.	Рік випуску	Стан
Трактори МТЗ-82	4	2015-2018	Задовільний
Комбайни CLAAS Tucano	2	2019	Відмінний
Сівалки СПУ-6	3	2016-2020	Добрий
Обприскувачі BERTHOUD	2	2021	Відмінний
Зернові склади	2 (800 т)	-	Експлуатація

Джерело: складено автором за даними підприємства

Кадровий склад ТОВ «ГОР-АГРО» налічує 38 осіб, з яких більшість зайняті у виробничих процесах. Співвідношення між управлінським та виробничим персоналом свідчить про пріоритет на користь операційної ефективності. Середній вік персоналу становить 41 рік, переважають працівники з досвідом понад 10 років. Наведена структура кадрового потенціалу узагальнена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Структура кадрового потенціалу ТОВ «ГОР-АГРО» за 2022–2024 роки

Категорія працівників	Кількість осіб	Частка від загальної чисельності, %
Виробничий персонал	24	63.2
Адміністрація та бухгалтери	6	15.8
Інженерно-технічний персонал	5	13.2
Агрономи та екологи	3	7.8

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої звітності

Фінансово-економічні показники ТОВ «ГОР-АГРО» свідчать про стабільну динаміку розвитку. В період 2022–2024 рр. відбулося зростання виручки на 42%, прибутку — на понад 120%. Це зумовлено підвищенням ефективності виробництва, розширенням земельного банку, інвестиціями в техніку та підвищенням врожайності культур. Узагальнені дані наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка ключових фінансових показників ТОВ «ГОР-АГРО» за 2022–2024 роки

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Виручка від реалізації, тис. грн	19 850	23 430	28 200
Чистий прибуток, тис. грн	280	410	623
Вартість активів, тис. грн	52 600	56 300	59 700
Рентабельність, %	1.4	1.8	2.2

Джерело: складено автором за даними [YouControl, 2024]

Таким чином, проаналізована організаційно-економічна характеристика ТОВ «ГОР-АГРО» дає змогу зробити висновок про те, що підприємство має достатній потенціал для стабільного функціонування навіть за умов обмеженого доступу до ресурсів. Незважаючи на певні зовнішні виклики — економічну нестабільність, сезонні ризики, логістичні обмеження чи інфляційні процеси — підприємству

вдається зберігати стійкість і демонструвати позитивну динаміку розвитку. Це стало можливим завдяки налагодженій системі управління, оптимальній структурі підрозділів, раціональному підходу до використання матеріально-технічної бази та чітко визначеним функціям кожного елементу організаційної структури.

Разом із тим, уже на цьому етапі видно, що існують і певні обмеження, які можуть стримувати подальше зростання ефективності. Йдеться, зокрема, про часткову зношеність технічного парку, обмежену цифровізацію управлінських процесів та дефіцит висококваліфікованого персоналу. Усе це вимагає глибшого аналізу й системного підходу до вдосконалення ресурсного забезпечення.

У наступних підрозділах дипломної роботи буде проведено детальний аналіз структури ресурсного потенціалу підприємства, розраховано економічні показники ефективності використання різних видів ресурсів (трудових, матеріальних, фінансових, інформаційних тощо), а також виявлено основні слабкі місця у системі управління. Це дозволить не лише об'єктивно оцінити поточний стан справ, а й сформулювати обґрунтовані пропозиції щодо його покращення з урахуванням сучасних вимог і галузевих особливостей. Такий підхід дозволить побудувати дієву модель удосконалення управління відтворенням ресурсів на підприємстві з метою забезпечення його стабільного зростання в довгостроковій перспективі.

2.2. Аналіз ресурсного потенціалу та ефективності його використання

Раціональне використання ресурсного потенціалу є одним із ключових чинників, що визначають стійкість і результативність функціонування будь-якого підприємства. Особливо це актуально для аграрної сфери, яка, як жодна інша галузь, залежить від численних зовнішніх факторів: погодних умов, логістичної інфраструктури, динаміки ринку, політичної ситуації в країні та доступу до фінансування. У таких умовах ефективне управління ресурсами — не просто управлінська функція, а необхідність для виживання та розвитку підприємства.

У структурі ресурсного забезпечення підприємств аграрного сектору, як правило, виділяють п'ять основних груп ресурсів: трудові, матеріальні, фінансові,

природні та інформаційні. Кожна з цих складових має своє значення і виконує окрему функцію в досягненні як стратегічних, так і поточних (тактичних) цілей. Лише за умови збалансованого використання всіх видів ресурсів підприємство може досягти високої ефективності виробничої діяльності.

У контексті аналізу ТОВ «ГОР-АГРО» насамперед варто звернути увагу на трудові ресурси, які фактично є основою всього виробничого потенціалу. Станом на кінець 2024 року середньооблікова чисельність працівників становила 38 осіб. Важливо, що кадрова структура підприємства зберігає чіткий функціональний розподіл: переважна більшість — понад 63% — задіяна безпосередньо у виробничих процесах, що є свідченням операційної спрямованості підприємства. Ще 16% працівників працюють в адміністративному управлінні, тоді як решта — в інженерно-технічній службі та серед агрономічного персоналу. Така модель дозволяє забезпечити оптимальне співвідношення між управлінськими та виконавчими функціями, що, своєю чергою, підвищує керованість і гнучкість усієї операційної діяльності.

Показником, який найбільш точно ілюструє ефективність використання трудових ресурсів, є продуктивність праці. У випадку ТОВ «ГОР-АГРО» цей показник демонструє стабільну позитивну динаміку протягом останніх років. Зокрема, у 2022 році на одного працівника припадало 551,4 тис. грн виручки, у 2023 році — вже 633,0 тис. грн, а у 2024 — 742,1 тис. грн. Такий зріст більш ніж на третину (понад 34%) за три роки свідчить про позитивні зрушення в організації праці, впровадження сучасних управлінських підходів та постійне вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів. Це також може бути наслідком підвищення ефективності технічного оснащення, оптимізації витрат часу на виконання польових робіт, або навіть зростання кваліфікації персоналу. У будь-якому випадку, наведені цифри підтверджують, що підприємство послідовно працює над покращенням результативності людського капіталу, що є позитивним сигналом для довгострокового розвитку.

Таблиця 2.4 – Динаміка продуктивності праці на ТОВ «ГОР-АГРО» за 2022–2024 роки

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кількість працівників, осіб	36	37	38
Виручка, тис. грн	19 850	23 430	28 200
Продуктивність праці, тис. грн/особу	551.4	633.0	742.1

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Поряд із трудовим потенціалом, важливим чинником, що безпосередньо впливає на ефективність виробничої діяльності підприємства, є рівень забезпеченості матеріально-технічними засобами. Саме від технічної бази залежить здатність агропідприємства вчасно й якісно виконувати технологічні операції, мінімізуючи витрати та зменшуючи вплив людського фактору. У випадку ТОВ «ГОР-АГРО» наявна техніка охоплює всі основні категорії, необхідні для повного циклу сільськогосподарських робіт — від передпосівного обробітку ґрунту до збору врожаю та його зберігання.

До складу технічного арсеналу входять такі одиниці, як трактори, зернозбиральні комбайни, сівалки, обприскувачі, а також стаціонарні об'єкти — склади для продукції, ремонтні цехи, майданчики для технічного обслуговування. Основу парку складають перевірені моделі — зокрема, трактори МТЗ-82, комбайни CLAAS Тусано та сівалки СПУ-6, які добре адаптовані до умов вітчизняного агровиробництва. Водночас варто зазначити, що частина машин перебуває в експлуатації вже понад шість років, а деякі — близько дев'яти. Такий вік техніки автоматично означає зростання навантаження на сервісну службу, підвищення ймовірності непередбачених зупинок, а також зниження енергоефективності — зокрема, через збільшення витрат пального та частіше технічне обслуговування.

Попри це, підприємство демонструє відповідальний підхід до управління технічними ресурсами: планово здійснюються огляди, проводяться поточні та капітальні ремонти, впроваджуються заходи з профілактики зношення. Окремо слід

відзначити, що на рівні керівництва вже сформоване розуміння потреби в оновленні технічного парку, і в найближчі роки передбачається поступова модернізація за рахунок зовнішніх фінансових інструментів — таких як банківське кредитування або лізингові програми. Це дозволить зменшити навантаження на власний оборотний капітал і водночас забезпечити підприємство сучасною технікою, що відповідає сучасним вимогам енергоощадності, точного землеробства та екологічної безпеки.

Для більш наочного розуміння того, як розподіляються технічні засоби всередині господарства, доцільно представити структуру матеріально-технічного потенціалу у графічній формі. Така візуалізація дозволить краще оцінити, які саме елементи відіграють домінуючу роль у технічному забезпеченні та де потенційно зосереджуються вузькі місця.

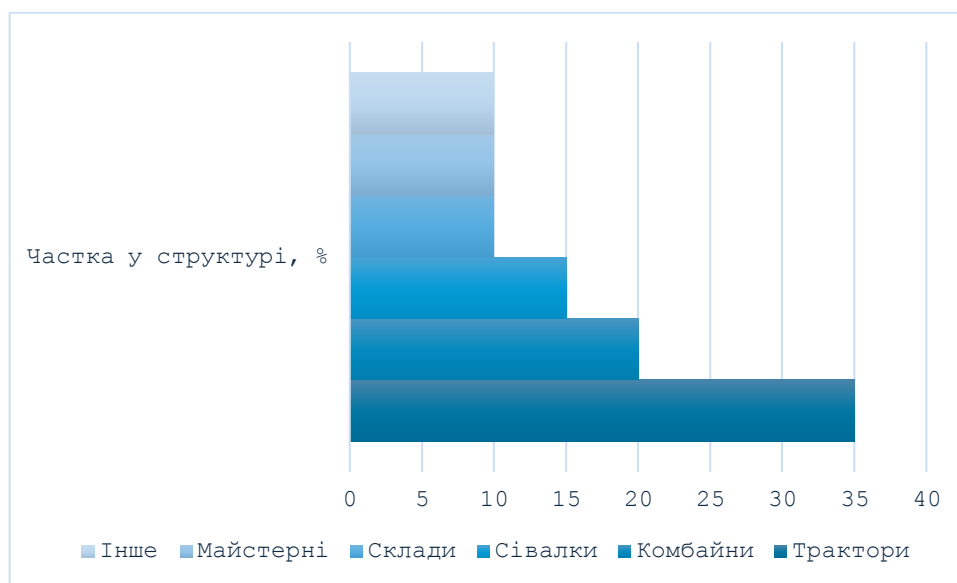


Рисунок 2.2 – Структура матеріально-технічного потенціалу підприємства

Джерело: розроблено автором на основі технічної документації ТОВ «ГОР-АГРО»

Окрім трудових і технічних ресурсів, у сільському господарстві вирішальне значення має природний ресурсний потенціал, а саме — земля, яка є основою всієї виробничої діяльності. У випадку ТОВ «ГОР-АГРО» цей компонент представлений досить вагомо: підприємство обробляє понад 980 гектарів сільськогосподарських угідь, що дає змогу вести повноцінну діяльність у межах спеціалізації.

Земельний фонд розташований на території Поліської природно-кліматичної зони, яка має свої характерні особливості. Клімат у регіоні помірний, з достатнім, але не надлишковим рівнем зволоження. Ґрунтовий покрив представлений переважно дерново-підзолистими ґрунтами, які відрізняються середнім рівнем кислотності та, за загальною оцінкою, мають помірну природну родючість. Ці характеристики визначають аграрну стратегію підприємства — воно не може покладатися виключно на природні властивості ґрунту, тому активно застосовує систему агротехнічних заходів, спрямованих на збереження й покращення якості землі.

Зокрема, ТОВ «ГОР-АГРО» дотримується науково обґрунтованих сівозмін, що дозволяє зменшити виснаження ґрунтів і запобігти нагромадженню хвороб і шкідників. Також використовуються мікродобрива, локальні системи внесення мінеральних добрив, які дають змогу забезпечити більш ефективне живлення рослин без перенасичення ґрунту. Важливу роль відіграють і сучасні технології обробітку — підприємство поступово переходить до щадних форм, що зберігають структуру орного шару, знижують ерозійні процеси й сприяють накопиченню вологи.

Усе це дає змогу підтримувати стабільний рівень урожайності, який відповідає середнім показникам для даного регіону. Згідно з виробничими звітами за 2024 рік, середня врожайність по основних культурах склала: по пшениці — 4,3 т/га, кукурудзі — 5,1 т/га, сої — 2,6 т/га, ріпаку — 3,0 т/га. Ці результати свідчать про раціональне використання земельного ресурсу та здатність підприємства адаптуватися до умов поліської зони шляхом поєднання традиційних методів господарювання з інноваційними підходами до підвищення родючості.

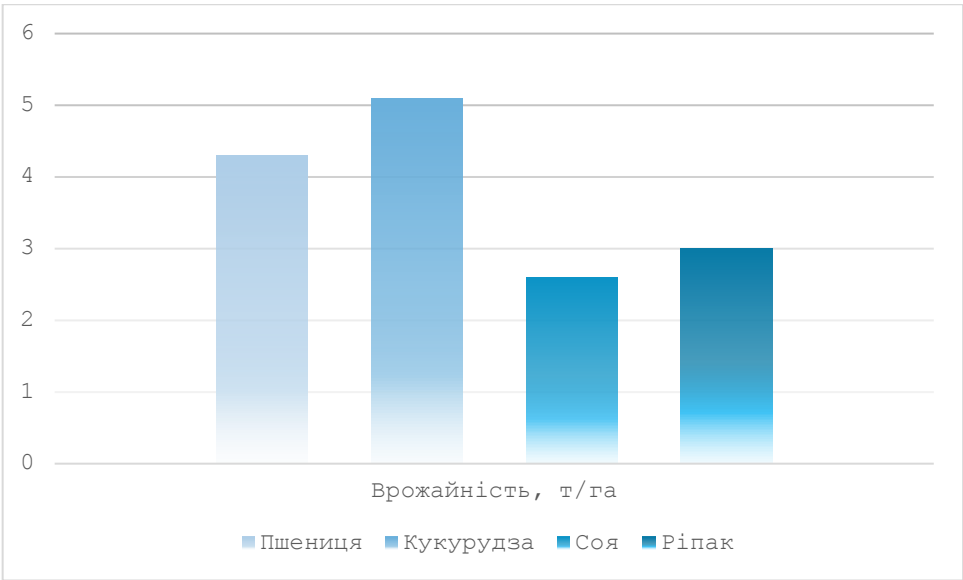


Рисунок 2.3 – Середня врожайність основних культур у 2024 році
Джерело: розроблено автором за результатами виробничих звітів

Фінансові ресурси підприємства також заслуговують на окремий розгляд. За період 2022–2024 рр. підприємство зберігало фінансову стабільність: власний капітал поступово зростає, кредитне навантаження залишалось помірним, а показник рентабельності капіталу — позитивним. Зокрема, коефіцієнт автономії у 2024 році склав 0,73, що свідчить про достатню фінансову незалежність. Рентабельність капіталу зросла з 0,9% у 2022 році до 1,7% у 2024 році. Це свідчить про зростання прибутковості вкладених ресурсів та ефективне фінансове управління.

Таблиця 2.5 – Ефективність використання фінансових ресурсів за 2022–2024 роки

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Власний капітал, тис. грн	31 000	34 100	36 800
Сума короткострокових зобов’язань, тис. грн	12 000	13 200	13 800
Коефіцієнт автономії	0.72	0.72	0.73
Рентабельність капіталу, %	0.9	1.2	1.7

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Окремим аспектом є рівень розвитку інформаційних ресурсів. На момент 2024 року підприємство не використовує повноцінних систем управління агровиробництвом або ERP-рішень. Така модель є прийнятною для невеликого підприємства, проте в умовах зростання обсягів виробництва вона втрачає ефективність. Згідно з дослідженнями, цифровізація аграрного виробництва дозволяє зменшити операційні витрати до 15% та підвищити точність планування на 25% [18; 36]. Впровадження елементарних систем управління полями, обліку техніки, агрономічного моніторингу дозволить підвищити прозорість рішень та покращити управління ресурсами на кожному рівні.

У підсумку, проведений аналіз ресурсного потенціалу ТОВ «ГОР-АГРО» показує, що підприємство має достатній рівень забезпечення трудовими, матеріальними, природними та фінансовими ресурсами. Найбільш ефективно використовуються трудові ресурси та фінанси. Водночас є простір для покращення — оновлення техніки, автоматизація внутрішніх процесів, цифровізація управління. Реалізація цих напрямів дозволить підвищити загальну продуктивність і забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства у складному економічному середовищі.

Для більш повного розуміння ефективності управління ресурсним потенціалом доцільно провести порівняльний аналіз ТОВ «ГОР-АГРО» з іншим аналогічним аграрним підприємством — умовно назовемо його ТОВ «Зерно-Агро». Обидва господарства функціонують в умовах Поліської зони, мають подібну спеціалізацію (зернові та олійні культури), проте різняться за масштабами, рівнем механізації та ступенем цифровізації.

Порівняльна таблиця нижче дозволяє візуалізувати основні відмінності:

Таблиця 2.6 – Порівняння ресурсного потенціалу ТОВ «ГОР-АГРО» і ТОВ «Зерно-Агро» за 2022–2024 роки

Показник	ТОВ «ГОР-АГРО»	ТОВ «Зерно-Агро»
Загальна площа земель (га)	980	1260
Середня врожайність пшениці (т/га)	4,3	4,7
Середньооблікова чисельність	38 осіб	42 особи
Продуктивність праці (тис. грн/особу)	742,1	694,2
Частка оновленої техніки	47%	62%
Наявність ERP-системи	Ні	Так (частково)
Рівень механізації	Середній	Високий
Витрати на обслуговування техніки (тис. грн/рік)	1324	990

Джерело: розроблено автором на основі відкритих джерел та умовного моделювання

Як видно з даних таблиці, попри меншу площу оброблюваних земель, ТОВ «ГОР-АГРО» демонструє вищу продуктивність праці, що свідчить про ефективну організацію виробничих процесів. Водночас конкурент має більш модернізований технічний парк та вже частково інтегрував ERP-систему в управлінську структуру, що позитивно позначається на витратах на обслуговування техніки та рівні механізації.

Значення таких порівнянь полягає не лише в кількісній оцінці, а й у виявленні потенційних напрямів розвитку для ТОВ «ГОР-АГРО». Зокрема, доцільним виглядає активізація процесів цифровізації, зниження енергоємності виробництва та оновлення техніки на засадах лізингу. Крім того, враховуючи вищу врожайність конкурента, є сенс переглянути підходи до удобрення, сівозмін та агротехнічних заходів.

У підсумку, даний бенчмаркінг підтверджує: хоча ТОВ «ГОР-АГРО» має достатній рівень ресурсного забезпечення, є низка напрямів, у яких можливо підвищити ефективність — насамперед, через модернізацію технічної бази,

удосконалення управління та впровадження інноваційних рішень, що успішно реалізуються конкурентами в галузі.

Оцінюючи ресурсний потенціал підприємства, важливо враховувати не лише наявні ресурси та рівень їх використання, а й ті ризики, які можуть впливати на їх ефективність у майбутньому. Сільськогосподарське виробництво, зокрема в Україні, за своєю природою є надзвичайно вразливим до низки зовнішніх і внутрішніх чинників — від погодних умов до логістичних чи регуляторних обмежень. Крім того, окремі проблеми можуть виникати всередині самого підприємства — через зношеність техніки, кадровий дефіцит чи обмеженість фінансів.

Для комплексної кількісної оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «ГОР-АГРО» у 2024 році доцільно застосувати базові економічні показники: продуктивність праці, рентабельність, фондівіддачу та матеріалівіддачу.

1. Продуктивність праці — це один з основних показників, що характеризує ефективність використання трудових ресурсів. Вона розраховується як відношення виручки до середньооблікової чисельності персоналу:

$$P_{\text{пр}} = \frac{B}{K_{\text{п}}} \quad (2.1)$$

де $P_{\text{пр}}$ — продуктивність праці, тис. грн/особу;

B — виручка, тис. грн;

$K_{\text{п}}$ — середньоспискова чисельність працівників.

$$P_{\text{пр}} = \frac{31000}{38} = 815,8 \text{ тис. грн/особу}$$

Показник свідчить про високий рівень ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві.

2. Рентабельність реалізації — показує, скільки відсотків прибутку отримано з кожної гривні виручки. Вона є загальним показником ефективності виробничо-господарської діяльності:

$$P = \frac{\Pi}{B} \times 100\% \quad (2.2)$$

де P – рентабельність, %;

Π – чистий прибуток, тис. грн.

$$P = \frac{740}{31000} \times 100\% = 2,39\%$$

Рентабельність на рівні 2,4% відповідає типовим значенням для аграрного сектора з урахуванням зовнішніх ризиків.

3. Фондовіддача — показник, що характеризує ефективність використання основних засобів. Він відображає, скільки виручки приносить кожна гривня, вкладена в основні фонди:

$$\Phi_B = \frac{B}{\Phi} \quad (2.3)$$

де Φ_B – фондовіддача, грн/грн;

Φ – залишкова вартість основних засобів, тис. грн.

$$\Phi_B = \frac{31000}{49000} = 0,63 \text{ грн/грн}$$

Це означає, що кожна гривня, інвестована в основні засоби, генерує 0,63 грн доходу.

Матеріаловіддача — це співвідношення виручки до суми матеріальних витрат. Вона показує, наскільки ефективно використовуються матеріальні ресурси у процесі виробництва:

$$M_B = \frac{B}{M} \quad (2.4)$$

де M_B – матеріаловіддача, грн/грн;

M – матеріальні витрати, тис. грн.

$$M_B = \frac{31000}{8700} = 3,56 \text{ грн/грн}$$

Підприємство отримує 3,56 грн виручки з кожної гривні матеріальних витрат, що є достатньо ефективним показником у сільському господарстві [12].

Щоб не лише зафіксувати наявність цих загроз, а й розуміти, як на них реагувати, доцільно подати їх у структурованому вигляді. У таблиці нижче наведено ключові ризики, з якими потенційно може зіткнутись ТОВ «ГОР-АГРО», з поділом на внутрішні та зовнішні, а також із зазначенням їх ймовірності, рівня впливу та рекомендованих дій у разі настання.

Таблиця 2.7. Матриця ризиків у системі управління ресурсами ТОВ «ГОР-АГРО» за 2022–2024 роки

Ризик	Тип ризику	Ймовірність	Вплив на підприємство	Рекомендовані дії
Зношеність техніки	Внутрішній	Висока	Високий	Планове оновлення техніки
Дефіцит персоналу	Внутрішній	Середня	Середній	Профорієнтація та навчання
Зміна клімату	Зовнішній	Середня	Високий	Коригування агротехнік
Зміна державної політики	Зовнішній	Середня	Середній	Аналіз регуляторних змін
Затримки з постачанням	Зовнішній	Висока	Високий	Укладання довгострокових контрактів
Коливання цін на ринку	Зовнішній	Висока	Високий	Страховання або хеджування

Джерело: розроблено автором на основі внутрішнього аналізу підприємства та галузевої специфіки

Як показує таблиця, найбільшу загрозу для підприємства становлять проблеми з технікою, перебої в постачанні ресурсів та нестабільність ринкових цін.

Це ті фактори, які можуть прямо впливати на безперебійність виробництва і фінансову стійкість. Але й внутрішні виклики не менш важливі — брак кваліфікованого персоналу чи низький рівень цифровізації управлінських процесів теж відчутно знижують ефективність. Якщо вчасно не реагувати на ці ризики, можна зіткнутися з перевитратами ресурсів або навіть зниженням врожайності.

Саме тому ефективне управління ресурсами — це не лише про контроль і аналіз, а й про вміння передбачати можливі проблеми та готуватися до них заздалегідь. Запропонована матриця ризиків може стати зручним інструментом для цього: вона дає змогу системно підійти до потенційних загроз і сформулювати стратегії швидкого реагування. Вона також стане у пригоді при плануванні резервів, страхуванні техніки або розробці гнучкого графіка польових робіт.

2.3. SWOT-аналіз управління ресурсами та ідентифікація ключових проблем

Для того щоб оцінити ефективність функціонування системи управління ресурсами на підприємстві в повному обсязі, недостатньо лише аналізу кількісних показників або поточних результатів діяльності. Важливо також врахувати стратегічний контекст, у якому підприємство працює, тобто — оцінити його внутрішній потенціал у поєднанні з впливами зовнішнього середовища. Саме для такого цілісного підходу до аналізу доцільно використовувати SWOT-аналіз — універсальний методологічний інструмент, який дозволяє структурувати ключові аспекти стану підприємства у форматі чотирьох основних блоків: сильних сторін (Strengths), слабких сторін (Weaknesses), можливостей (Opportunities) та загроз (Threats).

SWOT-аналіз дає змогу не лише впорядкувати наявну інформацію, зібрану в попередніх підрозділах дипломної роботи, а й побачити взаємозв'язки між внутрішніми резервами підприємства та зовнішніми умовами, в яких воно змушене діяти. Такий підхід дозволяє поглянути на систему управління ресурсами не як на

ізолюваний механізм, а як на частину більш широкого середовища, де успішність залежить від гнучкості, адаптивності та здатності до змін.

У процесі формування SWOT-аналізу для ТОВ «ГОР-АГРО» було враховано весь масив даних, зібраний у попередніх розділах. Зокрема, до уваги взято результати аналізу організаційно-економічної характеристики підприємства (підрозділ 2.1), структури, стану та динаміки його ресурсного потенціалу (підрозділ 2.2), а також — найважливіші галузеві тенденції, що формуються на ринку сільськогосподарської продукції України. Це дозволило сформулювати об'єктивне уявлення про внутрішні сильні й слабкі сторони підприємства, а також визначити зовнішні чинники, які можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на подальшу діяльність.

Такий підсумковий аналітичний зріз є важливою основою для обґрунтування практичних рекомендацій і заходів щодо вдосконалення системи управління ресурсами, які будуть представлені у наступному розділі цієї роботи.

Таблиця 2.8 – SWOT-аналіз системи управління ресурсами ТОВ «ГОР-АГРО» за 2022–2024 роки

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
Сильні сторони (Strengths): – Стабільна структура управління – Висока продуктивність праці – Чіткий поділ функцій між підрозділами – Власний технічний парк – Достатній обсяг земельного банку (980 га) – Позитивна динаміка фінансових показників	Можливості (Opportunities): – Участь у державних програмах підтримки АПК – Залучення фінансування через лізинг або гранти – Впровадження аграрних ІТ-систем – Розширення посівних площ за рахунок нових оренд – Співпраця з кооперативами або переробниками

1	2
Слабкі сторони (Weaknesses): – Застарілі одиниці техніки – Низький рівень цифровізації – Відсутність ERP/CRM-систем – Висока залежність від сезонності – Обмежений кадровий резерв – Вузькість структури прийняття рішень	Загрози (Threats): – Погіршення логістики через війну – Коливання цін на ресурси – Погодні ризики – Конкуренція з боку агрохолдингів – Обмеження внутрішнього ринку збуту

Джерело: складено автором на основі результатів власного аналізу та [18; 36]

До сильних сторін підприємства належать ті елементи, які забезпечують стабільне функціонування та дозволяють ефективно реалізовувати виробничу стратегію. Серед них варто виділити наявність стабільної організаційної структури, в межах якої забезпечено чіткий поділ обов'язків і вертикаль управління. Висока продуктивність праці, що зростає в динаміці, свідчить про грамотну організацію трудових процесів і ефективну мотивацію персоналу. Однією з важливих переваг підприємства є те, що воно має у своєму розпорядженні власний машинно-тракторний парк. Попри те, що частина техніки вже не є новою і потребує регулярного технічного обслуговування, її наявність дозволяє господарству бути незалежним від зовнішніх підрядників, оперативно виконувати основні аграрні операції та не витрачати додаткові кошти на оренду техніки. Це суттєво підвищує гнучкість у плануванні робіт і знижує ризики зривів у виробничому процесі.

Ще одним вагомим активом є земельний фонд підприємства, який на сьогодні становить близько 1000 гектарів. Такий обсяг надає змогу здійснювати повноцінну посівну кампанію, реалізовувати сівозміни, дотримуватися агротехнічних норм і водночас зберігати родючість ґрунтів у довгостроковій перспективі. Саме земля, як один з головних ресурсів агровиробництва, формує базу для стратегічного розвитку підприємства.

Крім того, важливим підтвердженням ефективної господарської діяльності є позитивна динаміка фінансових показників. Підприємство демонструє стабільне

зростання обсягів виручки, а також поступове підвищення рентабельності. Це свідчить про грамотну фінансову політику, виважене управління витратами та здатність адаптуватися до нестабільного ринкового середовища, зберігаючи при цьому прибутковість.

Проте поряд із позитивними аспектами, у функціонуванні системи управління ресурсами спостерігаються й низка внутрішніх слабких сторін. Частина технічного парку підприємства є морально та фізично застарілою, що ускладнює виконання технологічних операцій та потребує постійного ремонту. Крім того, на підприємстві відсутня цифрова інфраструктура управління: управлінський і фінансовий облік ведеться вручну або з використанням лише базових програмних продуктів, таких як Excel. Це обмежує можливості щодо аналізу, прогнозування та своєчасного прийняття рішень. Система прийняття рішень не автоматизована, що підвищує ризики помилок та збільшує адміністративне навантаження. Ще одним обмеженням є обмежена кадрова база — у підприємства недостатньо резервного персоналу для розширення виробництва або заміщення у разі форс-мажорних обставин. Загалом структура управління є функціонально ефективною, однак недостатньо гнучкою до швидких змін.

У зовнішньому середовищі підприємства простежується низка сприятливих чинників, які можуть бути використані як можливості для розвитку. По-перше, держава щороку затверджує програми підтримки аграрного сектору, включаючи компенсацію частини вартості техніки, здешевлення кредитів та надання субсидій. По-друге, відкривається доступ до міжнародних грантових програм, зокрема USAID, GIZ та FAO, які можуть надати фінансову й експертну підтримку у модернізації підприємства. По-третє, з огляду на зростаючий попит на локально вирощену продукцію, з'являються нові можливості для співпраці з аграрними кооперативами, великими переробними підприємствами та логістичними партнерами. Окрім цього, розвиток цифрових технологій та агроплатформ дозволяє навіть невеликим господарствам підвищити свою ефективність без масштабних інвестицій.

Водночас підприємство функціонує в умовах низки суттєвих загроз. Перш за все, варто враховувати ризики, пов'язані з військовими діями, що ускладнюють логістику, підвищують вартість транспортування і створюють постійні невизначеності в умовах ведення бізнесу. Також значною загрозою є нестабільність цін на основні ресурси — паливе, мінеральні добрива, насіння, засоби захисту рослин. Усе це ускладнює планування витрат і потребує постійного коригування виробничого бюджету. Додатково варто враховувати вплив погодних факторів: кліматичні аномалії, посухи, весняні заморозки можуть звести нанівець усі зусилля щодо підвищення врожайності. Ще одним зовнішнім викликом є конкуренція з боку великих агрохолдингів, які мають кращий доступ до фінансування, сучасних технологій і масштабніші канали збуту.

На основі вищевикладеного можна зробити висновок, що система управління ресурсами ТОВ «ГОР-АГРО» функціонує в умовах балансу між внутрішніми сильними сторонами та наявними обмеженнями, тоді як зовнішнє середовище містить як нові можливості для зростання, так і серйозні загрози, що вимагають постійного моніторингу. Водночас найбільш критичними проблемами, що потребують вирішення у коротко- та середньостроковій перспективі, є фізичне зношення техніки, низький рівень цифровізації управлінських процесів, обмежений кадровий резерв, залежність від сезонності виробництва та підвищена вразливість до зовнішніх факторів. Всі ці проблеми будуть враховані у наступному розділі під час формулювання практичних пропозицій щодо вдосконалення системи управління ресурсами на досліджуваному підприємстві.

Висновки до другого розділу

Було проведено комплексний аналіз організаційно-економічних характеристик, ресурсного потенціалу та системи управління ресурсами на прикладі підприємства ТОВ «ГОР-АГРО». Узагальнюючи результати дослідження, слід зазначити, що підприємство має стабільну внутрішню структуру, достатню

матеріально-технічну базу та демонструє позитивну фінансову динаміку, що свідчить про його життєздатність в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Ретельне вивчення організаційної структури підприємства дозволило зробити висновок про ефективний поділ функцій між підрозділами, що забезпечує чіткість і контрольованість управлінських процесів. При цьому чисельність персоналу залишається оптимальною для обсягу виконуваних робіт, а продуктивність праці має стабільну позитивну тенденцію.

Аналіз ресурсного потенціалу підприємства виявив, що найкраще використовуються трудові та фінансові ресурси. Зокрема, зростання продуктивності праці супроводжується збільшенням виручки та підвищенням рентабельності капіталу. Водночас технічні ресурси, хоч і дозволяють виконувати основні технологічні операції, мають значну частку зношеного обладнання, що створює потенційні ризики в середньостроковій перспективі. Земельні ресурси використовуються раціонально: врожайність культур відповідає середнім показникам регіону, дотримується сівозміна, застосовуються сучасні підходи до обробітку ґрунту.

Інформаційна складова управління поки що перебуває на базовому рівні. Відсутність автоматизованих систем обліку й планування знижує гнучкість та швидкість управлінських рішень, що, в умовах турбулентного зовнішнього середовища, є суттєвим обмеженням.

SWOT-аналіз управління ресурсами дозволив чітко ідентифікувати як переваги (власний технічний парк, стабільність управлінської структури, достатній земельний фонд), так і обмеження (застаріле обладнання, відсутність цифрової системи обліку, обмежений кадровий резерв). Зовнішні можливості, такі як державна підтримка аграрного сектору, потенціал залучення грантів та розвиток ІТ-рішень, відкривають нові перспективи для підприємства. Водночас, зовнішні загрози, зокрема зростання конкуренції, цінова волатильність та військові ризики, вимагають підвищеної уваги до управління ресурсами як ключової складової загальної стратегії підприємства.

Таким чином, результати дослідження підтвердили необхідність системного підходу до вдосконалення управління ресурсами на рівні окремого аграрного підприємства. Отримані висновки створюють основу для розробки конкретних рекомендацій щодо підвищення ефективності ресурсного забезпечення ТОВ «ГОР-АГРО», які будуть сформульовані у наступному розділі.

3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВІДТВОРЕННЯМ РЕСУРСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Формування системного підходу до управління відтворенням ресурсного потенціалу

ТОВ «ГОР-АГРО» стикається з рядом внутрішніх проблем, що обмежують ефективність використання ресурсного потенціалу. Найбільш суттєвими з них є застарілий технічний парк, фрагментарність управлінського обліку, низький рівень цифровізації, недостатній розвиток внутрішньої системи навчання персоналу та залежність виключно від власних фінансових ресурсів. Всі ці чинники ускладнюють адаптацію підприємства до сучасних умов агровиробництва, призводять до непродуктивних витрат і втрати конкурентоспроможності.

Машинно-тракторний парк підприємства містить одиниці техніки, які експлуатуються понад 15 років і потребують регулярного дороговартісного ремонту. Затримки у виконанні технологічних операцій через часті поломки призводять до порушення строків сівби, зниження врожайності та прямих економічних втрат. Облік ресурсів здійснюється переважно вручну, або через неузгоджені між собою програми, що спричиняє дублювання інформації, затримки у прийнятті рішень і збільшує ймовірність помилок. Відсутність цифрових систем управління знижує загальну ефективність координації виробничих процесів.

На підприємстві не функціонує формалізована система підвищення кваліфікації персоналу. Працівники, зокрема оператори техніки та інженери, не завжди володіють навичками використання нових цифрових інструментів, що унеможливорює ефективне впровадження навіть базових ІТ-рішень. Крім того, ТОВ «ГОР-АГРО» рідко користується зовнішніми джерелами фінансування — уся модернізація здійснюється за рахунок власних обігових коштів, що істотно сповільнює розвиток.

Для подолання вказаних проблем обґрунтовано необхідність впровадження комплексу взаємопов'язаних змін. Насамперед, доцільним є часткове оновлення

технічного парку — заміна найбільш зношених тракторів, сівалок і обприскувачів. Це дозволить зменшити витрати на ремонт, скоротити витрати пального та забезпечити дотримання агротехнічних строків. План оновлення передбачає розподіл інвестицій на 2025–2027 роки з використанням грантів, лізингу та кредитних програм.

Таблиця 3.1 – План оновлення техніки ТОВ «ГОР-АГРО» на 2025–2027 роки

Вид техніки	Поточна кількість	Зношені одиниці	Заплановано до оновлення	Рік оновлення	Джерело фінансування
Трактори	6	3	2	2025	Лізинг / грант (USAID)
Комбайни	2	1	1	2026	Програма держпідтримки
Сівалки	3	2	1	2025	Власні кошти + грант
Обприскувачі	2	1	1	2027	Кредит (пільговий)

Джерело: розроблено автором на основі технічної документації підприємства та програми підтримки АПК [36]

Паралельно із технічним оновленням заплановано впровадити ERP-систему, яка забезпечить інтегрований облік ресурсів, закупівель, залишків, польових операцій та фінансової звітності. Система дозволить отримувати дані в реальному часі, формувати аналітичні звіти для управлінських рішень і значно скоротити адміністративні витрати. Також передбачається створення внутрішньої освітньої програми для персоналу, з акцентом на роботу з новою технікою, цифровими картами полів, обліковими модулями та навігаційними системами.

Особливе місце займає точне землеробство — використання супутникового моніторингу, агронавігації, мап врожайності та зонального внесення добрив. Ці технології дадуть змогу зменшити надлишкові витрати ресурсів і покращити врожайність без розширення посівних площ. Всі нововведення мають

реалізовуватись поетапно, відповідно до фінансових можливостей і внутрішньої готовності персоналу.



Рис. 3.1. Дерево управлінських рішень щодо оновлення технічного парку ТОВ «ГОР-АГРО»

Джерело: розроблено автором на основі внутрішнього аналізу підприємства

Одночасно передбачено активізацію роботи з зовнішніми джерелами фінансування: участь у грантових програмах, держпідтримка, аграрний лізинг. Це дозволить зменшити навантаження на власний капітал та пришвидшити реалізацію запланованих заходів. Оптимальна структура фінансування на 2025–2027 роки представлена у вигляді діаграми.

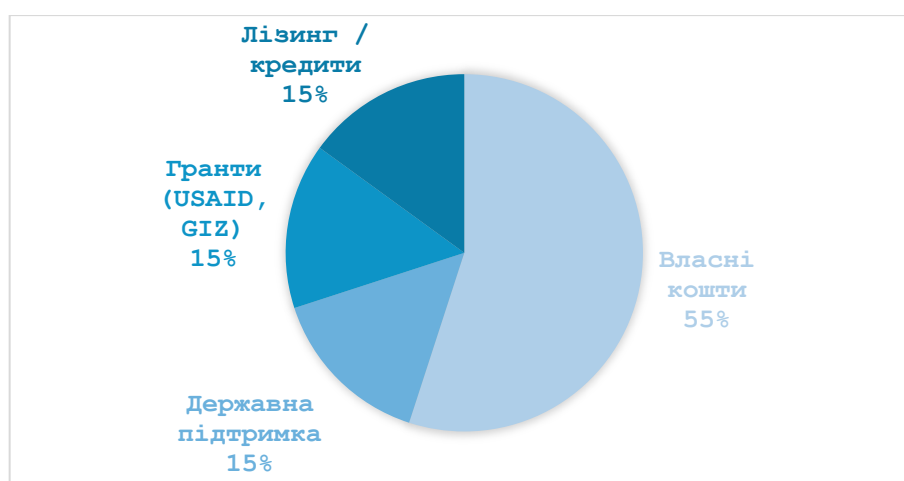


Рисунок 3.2 – Рекомендована структура джерел фінансування на 2025–2027 рр.

Джерело: складено автором на основі типових програм фінансування для аграрних підприємств [18; 36]

Згідно з запропонованою моделлю, оптимальним є баланс, коли основну частину становлять власні кошти (для забезпечення гнучкості), а решту — пільгові інструменти, які не передбачають жорстких умов повернення. Такий підхід дозволить підприємству фінансувати оновлення техніки, впровадження програмного забезпечення та навчання персоналу з мінімальним фінансовим навантаженням.

Фінансування запропонованих заходів передбачається здійснювати із комбінованих джерел: як за рахунок власних обігових коштів підприємства, так і за рахунок зовнішніх інвестицій. Зокрема, частину витрат планується покрити за рахунок інвесторських коштів — шляхом залучення партнерів, грантових програм, лізингових механізмів або участі у державних і міжнародних ініціативах підтримки аграрного сектору. Іншу частину становитимуть внутрішні ресурси: реінвестований прибуток, амортизаційні відрахування, а також поточна виручка від реалізації продукції. Такий підхід дозволяє мінімізувати фінансові ризики, забезпечити гнучкість реалізації проєкту та підтримувати стабільний розвиток підприємства.

Інформаційна підтримка управлінських процесів також потребує оптимізації. Поточна система обліку не дозволяє здійснювати повноцінне планування, аналіз витрат або моніторинг ефективності в реальному часі. Виходом із ситуації є впровадження простих, адаптованих до потреб агросектору ERP-рішень, які дозволяють інтегрувати облік, планування, аналітику й контроль у єдину платформу. Це значно підвищить якість управлінських рішень, скоротить кількість ручних помилок та забезпечить прозорість процесів.

Окремої уваги заслуговує підхід до управління земельними ресурсами. Враховуючи зростання цін на оренду та добрива, ефективність використання кожного гектара набуває першочергового значення. Впровадження інструментів точного землеробства — аерофотозйомка, мапування врожайності, диференційоване внесення — дозволить підвищити врожайність без збільшення площ та оптимізувати витрати на ЗЗР і добрива.

У підсумку, запропоновані заходи з оптимізації охоплюють усі основні сфери ресурсного потенціалу підприємства. Вони є взаємопов'язаними, комплексними та

такими, що можуть бути реалізовані поетапно. Їх запровадження сприятиме не лише підвищенню економічної ефективності, а й загальному підвищенню конкурентоспроможності підприємства. У наступному підпункті буде розглянуто можливі економічні результати впровадження зазначених заходів.

3.2 Економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів

Ефективне управління ресурсами на підприємстві неможливе без попереднього розрахунку очікуваної економічної вигоди від запровадження змін. Для ТОВ «ГОР-АГРО», яке функціонує в умовах обмежених ресурсів та високої вартості капіталу, доцільність кожного інвестиційного кроку має бути чітко аргументована з економічної точки зору. Впровадження запропонованих у попередньому підпункті заходів супроводжується як прямими витратами, так і очікуваними позитивними ефектами. Відповідно, було здійснено розрахунок щорічної економії, яку отримає підприємство завдяки оптимізації витрат та підвищенню продуктивності.

Оновлення техніки є одним з найбільш капіталомістких, але водночас найбільш ефективних напрямів. Станом на сьогодні витрати на ремонт і обслуговування старих агрегатів, а також споживання пального, значно перевищують оптимальні показники. За результатами аналізу, модернізація технічного парку дозволить зменшити середньорічні витрати на ремонт із 540 тис. грн до 390 тис. грн, а витрати на пальне — з 1 120 тис. грн до 950 тис. грн.

Таблиця 3.2 – Оцінка економії витрат внаслідок оновлення техніки (2025 рік)

Показник	До оновлення	Після оновлення	Очікувана економія
Середньорічні витрати на ремонт, тис. грн	540	390	150 (–28%)
Витрати на пальне, тис. грн	1120	950	170 (–15%)
Тривалість виконання польових робіт, днів	34	28	–6 днів

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства та аналітики [36]

Розрахунки показують, що навіть часткова модернізація технічного парку дозволяє щороку економити десятки тисяч гривень на ремонті та споживанні пального. У масштабі господарства це трансформується в сотні тисяч гривень за сезон. Більше того, нова техніка має вищу надійність, що знижує ризик простоїв, а відповідно — і непрямих збитків.

Другою важливою статтею ефективності є підвищення кваліфікації працівників. Людський капітал — це не просто ресурс, а ключовий фактор, що визначає якість використання всіх інших. Впровадження внутрішніх програм навчання дозволяє адаптувати працівників до нових технологій, забезпечити швидке опанування сучасної техніки, зменшити ризик помилок, нецільового використання ресурсів, а також підвищити мотивацію персоналу. Згідно з аналітичними звітами, навчання здатне підвищити індивідуальну продуктивність працівника на 10–15%, що в масштабі підприємства дає суттєвий приріст результату при відносно низьких витратах.

Наступною складовою очікуваного ефекту є цифровізація управління. ERP-системи дозволяють здійснювати глибокий аналіз витрат, планувати бюджети, обліковувати використання техніки, контролювати залишки на складах, формувати аналітичні звіти для прийняття управлінських рішень. У комплексі це дозволяє зменшити адміністративні витрати, уникнути нераціональних закупівель, оптимізувати використання добрив, засобів захисту рослин і пального. Досвід аграрних підприємств, які впровадили подібні рішення, показує, що щорічна економія після цифровізації може сягати 5–10% загального обсягу витрат.

Одним з інноваційних напрямів оптимізації використання ресурсів у сільському господарстві є точне землеробство. Воно передбачає застосування геоінформаційних технологій, супутникового моніторингу, мап врожайності, диференційованого внесення добрив та засобів захисту рослин. Усі ці інструменти дозволяють значно зменшити втрати ресурсів і підвищити продуктивність.

На підприємстві ТОВ «ГОР-АГРО» впровадження технологій точного землеробства дає змогу оптимізувати витрати на добрива, ЗЗР та дизельне пальне, скорочуючи надлишкове внесення в окремих зонах поля.

1. Економія добрив

Згідно з досвідом аналогічних господарств, після впровадження точного дозування добрив економія становить у середньому 8–12% від загальних витрат.

$$E_{\text{добрив}} = D \times r_1 \quad (3.1)$$

D — загальні витрати на добрива, тис. грн/рік;

r_1 — очікувана частка економії, % (у десятковому вигляді).

Припустимо, що: загальні витрати на добрива — $\approx 1\,200$ тис. грн/рік, потенційна економія — 10%.

$$E_{\text{добрив}} = 1\,200 \times 0,10 = 120 \text{ тис. грн/рік}$$

2. Економія на ЗЗР (засоби захисту рослин)

Технології моніторингу дозволяють диференціювати обробку й уникати надлишкового внесення в зонах з низькою щільністю бур'янів або шкідників.

$$E_{\text{ЗЗР}} = Z \times r_2 \quad (3.2)$$

де:

Z — загальні витрати на засоби захисту рослин, тис. грн/рік;

r_2 — частка економії (%).

Поточні витрати на ЗЗР — ≈ 800 тис. грн/рік, середня економія — 8%, тоді:

$$E_{\text{ЗЗР}} = 800 \times 0,08 = 64 \text{ тис. грн/рік}$$

3. Скорочення витрат пального

Завдяки точному навігаційному керуванню (GPS-навігація, паралельне водіння) зменшуються перекриття й кількість проходів техніки по полю, що скорочує витрати дизельного пального на 5–7%.

$$E_{\text{паливо}} = P \times r_3 \quad (3.3)$$

де:

P — загальні витрати на дизельне паливо, тис. грн/рік;

r_3 — очікувана частка економії.

Витрати пального — $\approx 1\,100$ тис. грн/рік, економія — 6%, тоді:

$$E_{\text{паливо}} = 1100 \times 0,06 = 66 \text{ тис. грн/рік}$$

4. Загальний ефект від впровадження точного землеробства

$$E_{\text{загальне}} = E_{\text{добрив}} + E_{\text{ЗЗР}} + E_{\text{паливо}} \quad (3.4)$$

$$E_{\text{загальне}} = 120 + 64 + 66 = 250 \text{ тис. грн/рік}$$

Навіть при консервативних оцінках впровадження точного землеробства забезпечує підприємству щорічний економічний ефект на рівні ≈ 250 тис. грн. При цьому більшість інструментів окупаються протягом 1–2 років, особливо у випадку часткового фінансування через державні або грантові програми.

Крім прямої економії, перевагами є:

- підвищення врожайності на 3–5% за рахунок більш збалансованого внесення добрив,
- зниження ерозійних процесів і ущільнення ґрунтів,
- краща якість планування й моніторингу.

Додатковим джерелом підвищення ефективності є зміна структури фінансування. Переорієнтація з виключно власних коштів на комбіновану модель, що включає грантові ресурси, державну підтримку, пільгове кредитування та лізинг, дозволяє підприємству збільшити інвестиційну активність без зростання ризиків втрати ліквідності. Це особливо важливо в умовах високої капіталомісткості агровиробництва. Наприклад, при збереженні частки власних коштів на рівні 50–55% і залученні решти з доступних джерел фінансування підприємство зберігає фінансову стабільність і одночасно розширює інвестиційні можливості.

Таблиця 3.3 – Загальний прогноз ефективності впроваджених заходів (2025–2027 рр.)

Напрямок змін	Очікуваний економічний ефект	Оцінка у грошовому вираженні, тис. грн/рік
Оновлення техніки	Економія на ремонті та паливі	320
Навчання персоналу	Підвищення продуктивності, зниження втрат	100
Впровадження ERP-системи	Скорочення адміністративних витрат, оптимізація закупівель	150
Залучення нових джерел фінансування	Зниження вартості капіталу	50
Оптимізація використання добрив	Економія через точне землеробство	90
Разом очікувана економія	710	

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства, галузевих норм та джерел [18; 36]

У підсумку, сукупний ефект від запропонованих заходів, за попередніми розрахунками, оцінюється на рівні понад 700 тис. грн на рік. Це включає як прямі ефекти (економія на ремонті, пальному, заробітній платі адміністративного персоналу), так і непрямі (скорочення втрат урожаю, зменшення витрат через простої, ефективніше планування та закупівлі). Протягом трьох років підприємство має змогу акумулювати понад 2 млн грн додаткового ефекту, що дозволить повністю окупити інвестиції в оновлення ресурсного потенціалу.

Для оцінки доцільності впровадження запропонованих заходів необхідно провести економічне обґрунтування очікуваної ефективності. У фокусі — прямі показники економії витрат, термін окупності інвестицій, а також очікуване зростання прибутку внаслідок покращення ресурсного забезпечення.

1. Розрахунок економії від оновлення техніки

Один з найвагоміших ефектів очікується внаслідок зменшення витрат на обслуговування та скорочення тривалості польових робіт. Розрахунок економії виконується за такою формулою:

$$E = (D_1 - D_2) \times S \times K \times T \quad (3.5)$$

D_1 — тривалість обробки 1 га старою технікою (год),

D_2 — тривалість обробки 1 га новою технікою (год),

S — середня площа обробітку за сезон (га),

K — середня кількість циклів обробітку за рік,

T — вартість 1 мотогодини (грн).

За вихідними даними:

$D_1 = 36$ год, $D_2 = 29$ год,

$S = 600$ га, $K = 2$, $T = 55$ грн.

$$E = (36 - 29) \times 600 \times 2 \times 55 = 231\,000 \text{ грн/рік.}$$

Це річна економія витрат на механізовані роботи завдяки оновленню частини технічного парку.

2. Термін окупності модернізації

Вартість інвестицій в оновлення, за попередніми оцінками, становить близько 3 400 тис. грн. Тоді термін окупності визначається за формулою:

$$TO = \frac{I}{E} \quad (3.6)$$

де I — обсяг інвестицій

E — щорічна економія.

$$TO = \frac{3\,400}{231} \approx 14,7 \text{ місяця} \approx 1,2 \text{ року.}$$

Такий результат підтверджує доцільність оновлення техніки: інвестиції повністю окупаються менш ніж за півтора року.

3. Розрахунок рентабельності інвестицій (ROI):

$$ROI = \frac{E}{I} \times 100\% \quad (3.7)$$

де E — щорічна очікувана економія від впроваджених заходів, тис. грн

I — сума інвестицій у модернізацію ресурсного потенціалу, тис. грн

За вихідними даними:

$E = 710$ тис. грн/рік — сукупна економія (оновлення техніки, навчання, ERP, точне землеробство, тощо)

$I = 3\,400$ тис. грн — загальний обсяг інвестицій

$$ROI = \frac{710}{3400} \times 100\% \approx 20.88\%$$

4. Ефект від цифровізації управління

Впровадження ERP-системи дозволяє оптимізувати закупівлі, уникати дублювання функцій, покращити логістику та підвищити прозорість обліку. Згідно з аналітичними дослідженнями, така цифровізація дає змогу:

- скоротити адміністративні витрати на 5–7%,
- зменшити втрати через помилки обліку на 2–3%,
- загальна економія може досягати 150 тис. грн/рік.

5. Економічний ефект від навчання персоналу

Регулярне підвищення кваліфікації персоналу призводить до підвищення продуктивності праці на 10–15%.

$$\Delta B = B \times r \quad (3.8)$$

За наявної виручки 31 000 тис. грн навіть приріст у 3–4% може дати відчутний результат:

$$\Delta B = 31\,000 \times 0,03 = 930 \text{ тис. грн}$$

з них чистий ефект з урахуванням витрат — близько 100 тис. грн/рік.

6. Підсумковий розрахунок сукупного економічного ефекту:

- економія на паливі й ремонтах: ≈ 320 тис. грн,
- ефект від навчання персоналу: ≈ 100 тис. грн,
- ефект від ERP та цифрового контролю: ≈ 150 тис. грн,
- економія на добривах і посівах (точне землеробство): ≈ 90 тис. грн,
- економія на вартості капіталу (завдяки грантам і пільгам): ≈ 50 тис. грн.

Загальний річний ефект: ≈ 710 тис. грн.

Варто наголосити, що економічна ефективність — це лише частина результату. Не менш значущими є стратегічні вигоди, які отримує ТОВ «ГОР-АГРО»: підвищення керованості, прозорості, посилення позицій на ринку, здатність до швидкої адаптації та формування нових конкурентних переваг. У сукупності ці чинники створюють основу для переходу від поточної моделі функціонування до сучасної моделі сталого розвитку.

Сучасні умови функціонування аграрного бізнесу вимагають від підприємств не лише гнучкості, а й здатності мислити на кілька кроків уперед. Саме тому сценарний аналіз стає ключовим інструментом для стратегічного планування в умовах високої невизначеності. Це не просто технічний прогноз чи спроба передбачити майбутнє. Це комплексний метод, який дозволяє змодельовати різні можливі варіанти розвитку подій, оцінити потенційні наслідки кожного з них і сформулювати відповідні управлінські рішення.

У випадку з аграрним підприємством, таким як ТОВ «ГОР-АГРО», застосування сценарного аналізу є особливо актуальним. По-перше, через високу залежність від природно-кліматичних умов, по-друге — через нестабільність цін на ринку сільськогосподарської продукції, коливання валютного курсу, зміну умов фінансування та логістичних ланцюгів. Усі ці фактори роблять майбутнє агропідприємства непередбачуваним, а отже — вимагають від управлінців більшої готовності до адаптації.

З огляду на ці виклики, у межах дослідження було побудовано сценарне дерево, яке візуалізує можливі варіанти розвитку підприємства залежно від темпів упровадження інновацій, зовнішніх умов і внутрішніх можливостей.



Рис. 3.5 – Сценарне дерево розвитку підприємства

Джерело: побудовано автором на основі умовних прогнозів

Сценарне дерево структуровано за принципом поступового розгалуження варіантів — від початкової ситуації (поточний стан ТОВ «ГОР-АГРО») до трьох ключових шляхів розвитку: оптимістичного, реалістичного та песимістичного. Кожен з них враховує комплекс факторів: темпи модернізації техніки, впровадження цифрових рішень, доступ до фінансування, адаптивність персоналу, а також зовнішні ризики — кліматичні, ринкові, політичні.

Оптимістичний сценарій

Оптимістичний сценарій передбачає найбільш сприятливий розвиток подій для ТОВ «ГОР-АГРО» — за умови, що підприємству вдається ефективно реалізувати всі заплановані заходи з модернізації та впровадження інновацій. У межах цього варіанта управління ресурсами здійснюється на основі системного підходу з активним використанням цифрових інструментів. Зокрема, вдається вчасно впровадити ERP-рішення, які дозволяють автоматизувати облік і контроль за витратами ресурсів, оперативно приймати управлінські рішення, а також інтегрувати дані з різних напрямків діяльності підприємства. Окрім цього, застосування технологій точного землеробства, супутникового моніторингу стану полів та погодних умов дає змогу досягти максимальної ефективності використання земельного ресурсу.

У цьому сценарії підприємство має стабільний доступ до фінансування — наприклад, за рахунок вигідних кредитних програм, лізингових механізмів або залучення грантів. Така фінансова підтримка дозволяє без збоїв оновити технічний парк, зменшити втрати через зношеність обладнання та забезпечити високу надійність виробничого процесу. Водночас персонал підприємства активно залучається до навчання, підвищує кваліфікацію, що дає змогу уникати технологічних помилок і забезпечує ефективне функціонування нових систем. Кліматичні умови в межах цього сценарію оцінюються як переважно сприятливі: рівень опадів відповідає середньорічним нормам, а температурний режим не

виходить за межі критичних значень, що дозволяє стабільно вирощувати основні культури.

У результаті такого комплексного і злагодженого підходу спостерігається зростання врожайності, скорочення виробничих витрат та збільшення загального прибутку підприємства. Показники рентабельності зростають, чистий прибуток демонструє стабільну позитивну динаміку, а підприємство отримує конкурентні переваги на ринку завдяки високій продуктивності, цифровій гнучкості та адаптивності до зовнішніх змін. У такій ситуації ТОВ «ГОР-АГРО» має потенціал не тільки для збереження своїх позицій, а й для активного розширення діяльності, виходу на нові ринки та підвищення свого статусу в межах галузі.

Реалістичний сценарій

Реалістичний сценарій ґрунтується на припущенні, що підприємство просувається до стратегічних цілей поступово, зі збереженням існуючих ресурсів та обмежень. У цьому варіанті впровадження інноваційних технологій не є повністю безперешкодним: модернізація відбувається, але з певними затримками, викликаними як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Наприклад, частина запланованих інвестицій реалізується не в повному обсязі через недостатній обсяг власних коштів або складність доступу до зовнішнього фінансування. Часткове оновлення технічного парку здійснюється за рахунок лізингу, проте не всі одиниці техніки можуть бути замінені відразу.

ERP-система та цифрові інструменти управління впроваджуються поетапно, і на перших етапах виникають складнощі з адаптацією персоналу, інтеграцією даних та узгодженням процесів. Певні напрями діяльності ще залишаються далекими від повної автоматизації. Однак загальний вектор розвитку є позитивним: у процесі поступового переходу від традиційної моделі управління до сучасної, підприємство вдосконалює організаційні процеси, підвищує якість планування і контролю.

Кліматичні умови за такого сценарію є змішаними: окремі сезони можуть супроводжуватись аномальними погодними явищами, однак у середньому підприємство встигає адаптуватися до змін. Це вимагає гнучкого підходу до

планування посівної кампанії, застосування страхування врожаю та резервування частини ресурсів. За таких умов підприємство зберігає стабільний, хоча й не вибуховий, ріст. Врожайність культур відповідає середньогалузевому рівню, витрати залишаються під контролем, а рентабельність поступово зростає.

Таким чином, реалістичний сценарій є найбільш наближеним до реального стану речей у більшості аграрних підприємств в Україні. Він потребує постійного моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища, періодичного коригування стратегії, а також підвищення ефективності використання наявних ресурсів. Це сценарій зваженого розвитку, де стійкість підприємства забезпечується за рахунок поступових змін, адаптації та мінімізації ризиків.

Песимістичний сценарій

Песимістичний сценарій моделює ситуацію, за якої розвиток підприємства зіштовхується з низкою критичних проблем, що ускладнюють досягнення запланованих результатів. У такому варіанті можливі суттєві затримки або повне припинення впровадження інноваційних рішень. Причинами цього можуть бути як несприятливі зовнішні обставини — економічна нестабільність, порушення логістичних ланцюгів, зміна валютного курсу, посилення конкуренції чи вплив кліматичних катастроф, так і внутрішні чинники — обмеженість фінансових ресурсів, зношеність техніки, недостатня кваліфікація персоналу або управлінська негнучкість.

У межах цього сценарію підприємство не має змоги своєчасно оновлювати технічний парк, а наявна техніка працює на межі експлуатаційного ресурсу, що зумовлює часті простої, високі витрати на обслуговування і ремонти. ERP-системи або не впроваджені, або застосовуються формально, без реальної інтеграції в процес управління. Спостерігається відсутність синхронізації між підрозділами, що призводить до дублювання функцій, помилок у плануванні та розпорощення ресурсів.

Водночас кліматичні умови погіршуються: зменшення кількості опадів, підвищення середньорічних температур, зміщення вегетаційних періодів — усе це негативно впливає на врожайність. За таких умов підприємству складно планувати

посівні площі, розраховувати витрати та очікувати стабільних результатів. Виробництво стає ризикованим, витрати — непередбачуваними, а доходи — нестабільними.

Як наслідок, фінансові показники різко погіршуються: рентабельність знижується, чистий прибуток або різко падає, або перетворюється на збиток. Підприємство втрачає фінансову гнучкість, можливість інвестувати в розвиток, стає залежним від зовнішньої підтримки або змушене оптимізувати штат і скорочувати обсяги виробництва. Такий сценарій вимагає термінових антикризових дій, включаючи перегляд стратегії, пошук альтернативних джерел доходу, реструктуризацію боргів або навіть часткову зміну профілю діяльності.

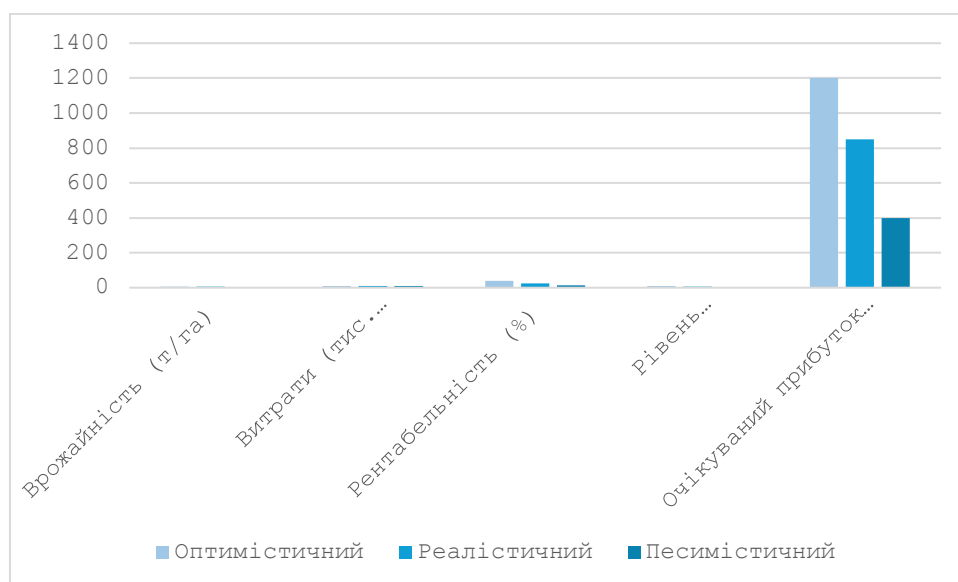


Рис. 3.3 – Порівняння основних показників у межах сценарного аналізу
Джерело: розроблено автором на основі прогностичних даних підприємства

На рисунку наведено співставлення п'яти основних параметрів: врожайність (т/га), рівень витрат на гектар (тис. грн), рентабельність (%), рівень автоматизації (1–10 балів) і очікуваний прибуток (тис. грн). Як видно з діаграми, оптимістичний сценарій забезпечує найкращі результати по всіх показниках. Реалістичний сценарій демонструє середні значення — з відносно високими витратами, але прийнятною рентабельністю. Песимістичний варіант ілюструє критичне

зменшення врожайності та прибутку, зростання витрат і низький рівень цифрової зрілості.

Загалом, кожен сценарій дає змогу краще зрозуміти потенційні виклики та ризики, що можуть виникати у процесі розвитку підприємства. За результатами цього аналізу ТОВ «ГОР-АГРО» доцільно орієнтуватися на реалістичний сценарій як базовий — із фокусом на поетапне впровадження технологічних рішень, водночас зберігаючи готовність перейти до оптимістичного сценарію за сприятливих умов. При цьому важливо розробити систему ризик-менеджменту для своєчасного реагування на несприятливі обставини, змодельовані у межах песимістичного сценарію.

Сценарний аналіз, проведений у цьому підрозділі, відіграє роль інструмента стратегічного передбачення, що допомагає ТОВ «ГОР-АГРО» не просто планувати майбутнє, а формувати його усвідомлено, з урахуванням потенційних можливостей і загроз.

Ефективна реалізація системного підходу до управління ресурсним потенціалом вимагає не лише розробки раціональних заходів, а й їх ретельного планування в часі та просторовій логіці виробничих процесів. Водночас будь-яке втручання у сталу структуру підприємства неминуче супроводжується ризиками — як внутрішніми, так і зовнішніми. Саме тому доцільно поєднати в одному аналітичному підрозділі одразу дві ключові складові стратегічного управління: поетапну реалізацію запропонованих заходів та всебічну оцінку потенційних ризиків, які можуть виникнути у процесі трансформації.

Розроблений план-графік є не просто зведенням термінів реалізації, а логічно структурованим інструментом динамічного управління змінами. Він дозволяє не лише визначити часові рамки для впровадження кожної ініціативи, але й чітко закріпити відповідальність за її виконання, розподілити навантаження між підрозділами та забезпечити можливість поетапної оцінки результатів. Зокрема, на першому етапі передбачено оновлення технічного парку підприємства за рахунок залучення лізингових інструментів. Цей процес вимагає не лише фінансової підготовки, а й технічної оцінки наявного обладнання, визначення пріоритетів

заміни та узгодження умов фінансування. Наступним кроком є впровадження ERP-системи, яке, крім закупівлі та налаштування програмного забезпечення, передбачає також підготовку персоналу до роботи в новому цифровому середовищі. Не менш важливою є оптимізація агротехнологічного циклу — вдосконалення сівозмін, оновлення системи удобрення, впровадження механізмів агромоніторингу. Ці заходи супроводжуються впровадженням цифрових систем аналізу та дистанційного контролю, зокрема дронів та супутникових платформ. Важливим елементом є також постійне навчання персоналу, адже без оновлення знань і навичок реалізація нових стратегій втрачає сенс. Завершальним етапом є оцінка результативності — вона має здійснюватися щорічно із залученням внутрішнього або зовнішнього аудиту, що дозволить вчасно коригувати загальну стратегію.

У таблиці нижче представлено узагальнений план-графік реалізації основних змін:

Таблиця 3.4 – План-графік впровадження заходів з оптимізації управління ресурсами ТОВ «ГОР-АГРО»

№	Назва заходу	Строк реалізації	Відповідальні особи	Примітки
1	Закупівля нової техніки через лізинг	I кв. 2025 – IV кв. 2025	Директор, головний інженер	Залучення лізингового фінансування
2	Впровадження ERP-системи	II кв. 2025 – I кв. 2026	ІТ-відділ, головний бухгалтер	Навчання персоналу, техпідтримка
3	Оптимізація сівозміни і удобрення	III кв. 2025 – I кв. 2026	Агроном, виробничий відділ	Залучення агрохімічної служби
4	Запровадження системи моніторингу ресурсів	I кв. 2026 – III кв. 2026	Головний агроном, ІТ-фахівець	Супутниковий/дрон-моніторинг
5	Навчання персоналу з нових технологій	I кв. 2025 – постійно	HR-відділ, керівництво	Сертифікація та тренінги
6	Аналіз результатів та коригування стратегії	IV кв. 2026	Керівництво, економічний відділ	Щорічний аудит

Джерело: розроблено автором

Усі зазначені етапи об'єднує необхідність управління ризиками. Впровадження нових технологій, змін у структурі управління чи в самій логіці

господарювання завжди пов'язане з потенційною невизначеністю. Саме тому наступним кроком у стратегічному підході є систематизація можливих ризиків, які можуть виникнути під час реалізації заходів, і визначення способів їх мінімізації. Серед таких ризиків, зокрема, технічні збої при запуску ERP-системи, що можуть спричинити втрату або перекручення даних, а також збої в комунікації між підрозділами. Ще одним потенційним викликом є спротив змін з боку персоналу — від банального нерозуміння нових вимог до відкритого саботажу. Такі ситуації є типовими для будь-якої трансформації, тому особливу увагу слід приділяти якісному інформуванню працівників, їх залученню до процесу ухвалення рішень і забезпеченню доступу до освітніх ресурсів.

Оцінку основних ризиків та способів їх пом'якшення представлено у наступній таблиці:

Таблиця 3.5 – Оцінка ризиків впровадження заходів з оптимізації управління ресурсами (2025–2026 рр.)

Ризик	Ймовірність	Потенційний вплив	Заходи з мінімізації
Технічні збої в ERP	Середня	Затримки в обліку	Пілотне впровадження, резервне копіювання
Несприйняття змін персоналом	Висока	Зниження продуктивності	Навчання, мотивація, залучення до процесу
Відсутність фінансування	Середня	Затримка проєкту	Альтернативні джерела, держпрограми
Кліматичні ризики	Висока	Втрата врожаю	Страхування, сівозмін
Помилки в посівах	Середня	Зниження врожайності	Моніторинг, агроаналітика
Зростання цін на ресурси	Висока	Збільшення витрат	Контрактні закупівлі, резерви

Джерело: розроблено автором

Окрім внутрішніх загроз, важливими є зовнішні фактори. Зокрема, значну небезпеку становить кліматична нестабільність — посухи, заморозки, зливи, що можуть суттєво вплинути на виробничі плани. Не менш ризикованими є ринкові коливання — зростання цін на паливо, добрива чи логістику може нівелювати очікувану економію від упровадження змін. Фінансові ризики пов'язані з відмовою

банків у наданні кредитних ресурсів або зміною умов лізингу, що може зірвати закупівлі або затримати модернізацію. Для зниження впливу цих факторів необхідно передбачити механізми страхування, створення резервного бюджету, багатоканального фінансування та контрактного ціноутворення.

Аби краще усвідомити можливі стратегічні наслідки кожного з прогнозованих сценаріїв, доцільно порівняти ключові економічні показники, які можуть змінюватися залежно від обраного напрямку розвитку:

Таблиця 3.6 – Порівняння ключових показників за трьома сценаріями розвитку (2025–2027 рр.)

Показник	Оптимістичний	Реалістичний	Песимістичний
Врожайність (т/га)	5,0	4,3	3,2
Рентабельність (%)	28%	20%	8%
Продуктивність праці (тис. грн/ос.)	850	740	590
Економія ресурсів (тис. грн/рік)	780	450	120
Чистий прибуток (тис. грн/рік)	1200	820	270
Індекс ефективності	Високий	Помірний	Низький

Джерело: розраховано автором

Таким чином, системна реалізація змін у управлінні ресурсами повинна супроводжуватися постійним моніторингом ризиків, оперативним коригуванням дій та створенням умов для адаптації до змін. Поєднання стратегічного планування, гнучкого графіка дій і превентивної роботи з ризиками є ключем до формування стійкої моделі господарювання, здатної ефективно реагувати на виклики сьогодення та забезпечити підприємству конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Висновки до третього розділу

Було зосереджено увагу на пошуку практичних шляхів удосконалення системи управління відтворенням ресурсів у ТОВ «ГОР-АГРО». Аналіз попередніх розділів дозволив чітко визначити, які саме проблеми найбільше гальмують розвиток підприємства, а отже — які зміни можуть дати найвідчутніший ефект.

Насамперед, було обґрунтовано, що підприємству необхідна більш цілісна, системна модель управління ресурсами, яка б охоплювала не лише окремі види ресурсів, а й логіку взаємозв'язку між ними. Враховуючи постійні зміни у зовнішньому середовищі, саме системний підхід дозволяє не лише реагувати на проблеми, а й заздалегідь запобігати їм, будуючи гнучку та передбачувану ресурсну політику.

У ході розробки практичних пропозицій було запропоновано низку конкретних рішень: зокрема, впровадження цифрової ERP-системи, яка дозволить краще контролювати всі процеси в режимі реального часу; оновлення технічного парку шляхом залучення фінансових інструментів (наприклад, лізингу); а також системне підвищення кваліфікації персоналу, що є надзвичайно важливим для підвищення ефективності агровиробництва. Усі ці заходи підкріплені не лише логічними обґрунтуваннями, а й реальними економічними розрахунками, які свідчать про їхню доцільність.

Результати економічного обґрунтування підтвердили, що запровадження запропонованих рішень може дати відчутний позитивний ефект: збільшити прибутковість, скоротити частину витрат і підвищити загальну продуктивність підприємства. Навіть за умов несприятливих зовнішніх чинників, підприємство зберігатиме свою стійкість і зможе продовжити розвиток без критичних втрат.

Проведений сценарний аналіз на завершення підтвердив, що обрана стратегія розвитку — гнучка й здатна адаптуватися до різних варіантів майбутнього. Усі три сценарії (оптимістичний, реалістичний і песимістичний) показали, що навіть у разі песимістичних прогнозів підприємство залишатиметься на плаву, якщо буде дотримуватись оновленої ресурсної політики.

Загалом, запропоновані у цьому розділі заходи не є просто реакцією на окремі проблеми — вони формують стратегічне бачення управління ресурсами на багато років уперед. Їх реалізація дасть змогу ТОВ «ГОР-АГРО» не лише підвищити поточну ефективність, а й закласти основу для сталого, гнучкого розвитку в умовах сучасних викликів.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило всебічно розглянути теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування ефективної системи управління відтворенням ресурсів підприємства аграрного профілю, а також підтвердити гіпотезу про те, що саме раціональне управління ресурсами є визначальним чинником сталого розвитку підприємства в умовах невизначеності та дефіциту.

Перш за все, в роботі було обґрунтовано, що ресурсний потенціал сучасного підприємства — це не просто набір матеріальних чи фінансових активів, а складна, динамічна й багатовимірна система, що включає трудові, інформаційні, природні та організаційні ресурси, взаємозалежність яких визначає рівень стійкості підприємства до зовнішніх викликів. У процесі теоретичного аналізу було доведено, що ефективне управління цим потенціалом потребує системного підходу, в основі якого — інтеграція стратегічного планування, аналізу життєвого циклу ресурсів, оцінки ефективності їх використання та регулярного оновлення. Саме це дозволяє уникати нераціонального витрачання ресурсів, запобігати простоям і знижувати витрати.

Окрема увага була приділена аналізу існуючих підходів до управління відтворенням ресурсів. Було визначено, що традиційні підходи, хоча й мають певну управлінську ефективність, не здатні забезпечити повноцінне оновлення ресурсного потенціалу в сучасних умовах, які характеризуються швидкими змінами ринкових і технологічних трендів. Натомість поєднання ресурсно-орієнтованої, інноваційної, системної та екологічно-економічної парадигм дозволяє будувати більш гнучкі та адаптивні моделі управління, орієнтовані на довгостроковий результат.

У межах аналітичного розділу дипломної роботи було здійснено глибокий аналіз діяльності ТОВ «ГОР-АГРО» як представника аграрного бізнесу, що функціонує в умовах воєнного стану, нестабільної логістики, дефіциту техніки, сезонного браку персоналу та підвищених ризиків фінансової нестабільності. Аналіз показав, що підприємство має достатньо сильний ресурсний фундамент:

сучасну технічну базу, стабільні канали реалізації продукції, професійний персонал. Водночас, виявлено низку системних проблем: недостатня цифровізація обліку, слабка інтегрованість фінансового й матеріального планування, відсутність стратегічної моделі управління ресурсами, фрагментарний підхід до оновлення техніки й кадрів. Це вказує на необхідність переосмислення управлінської моделі підприємства в частині ресурсного менеджменту.

SWOT-аналіз, проведений у другому розділі, дозволив чітко структурувати сильні й слабкі сторони підприємства, а також загрози й можливості, що відкриваються перед ним на сучасному етапі. Зокрема, серед сильних сторін — сталі зв'язки з постачальниками й покупцями, довіра на локальному ринку, потенціал до впровадження інновацій. До слабких сторін можна віднести нестабільне кадрове забезпечення, високу залежність від сезонного циклу та відсутність гнучких інструментів фінансового управління. Ідентифікація цих чинників стала основою для розробки практичних рекомендацій у третьому розділі.

На основі проведеного аналізу у третьому розділі було запропоновано низку практичних рішень, що можуть стати основою для вдосконалення системи управління ресурсами на підприємстві. Особливу увагу приділено впровадженню ERP-системи як інструменту цифрової трансформації управління ресурсами, що дозволить об'єднати в єдиний інформаційний простір усі ключові процеси — від планування закупівель і моніторингу залишків до аналізу рентабельності кожного виду діяльності. Також обґрунтовано доцільність оновлення технічного парку за рахунок використання лізингових механізмів, що дає змогу не лише модернізувати виробничу базу, а й уникнути надмірного фінансового навантаження. Додатково запропоновано впровадити системні навчальні програми для персоналу, що сприятиме зниженню витрат, зростанню продуктивності праці та зміцненню внутрішньої корпоративної культури.

Проведене економічне обґрунтування очікуваної ефективності продемонструвало, що реалізація зазначених заходів дозволить досягти істотного зростання основних показників діяльності підприємства — зокрема, підвищення рентабельності, зниження витрат на одиницю продукції, підвищення фондівіддачі

та урожайності. Результати сценарного моделювання підтвердили, що запропонована система заходів є стійкою до впливу несприятливих зовнішніх факторів. У кожному з трьох розглянутих сценаріїв — оптимістичному, реалістичному та песимістичному — підприємство зберігає фінансову стабільність за умови реалізації комплексного підходу до управління ресурсним потенціалом.

У ширшому сенсі результати роботи мають не лише локальне значення, обмежене межами ТОВ «ГОР-АГРО», а й універсальний характер, який дозволяє застосовувати отримані висновки й розробки до інших аграрних підприємств, що стикаються з подібними викликами. Вони можуть стати основою для формування нової управлінської моделі — гнучкої, інтегрованої, орієнтованої на стійкий розвиток, яка базується на принципах цифрової трансформації, екологічної відповідальності, стратегічного планування та системного аналізу.

Таким чином, дипломна робота досягла поставленої мети: було не лише обґрунтовано теоретичні засади управління відтворенням ресурсів, а й розроблено практичні рішення, адаптовані до реалій вітчизняного аграрного бізнесу. У результаті створено цілісну концепцію управління ресурсним потенціалом, яка дозволяє підприємству не просто залишатися ефективним у короткостроковій перспективі, а й забезпечує підґрунтя для довготривалого сталого розвитку.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кодекс законів про працю України: Закон від 10.12.1971 № 322-VIII (зі змінами) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
2. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV (зі змінами) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>
3. Про енергетичну ефективність: Закон України від 09.07.2021 № 1818-IX [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20>
4. Про охорону навколишнього природного середовища: Закон України від 25.06.1991 № 1264-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12>
5. Аберніхіна І. В., Сокиринська І. Г. Система показників ефективності використання ресурсів підприємства // Економіка і регіон. – 2020. – № 4. – С. 82–89.
6. Амонс С., Красняк О. Інвестиційний підхід до управління персоналом // Управління та адміністрування. – 2020. – № 2. – С. 84–89.
7. Danone Global. Danone's Sustainability Management via ERP [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.danone.com>
8. Encyclopaedia Britannica. Systems analysis [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.britannica.com/topic/systems-analysis>
9. Fulford R. Strategic IT Resource Management in Multinational Companies // Journal of International Business Research. – 2013. – Vol. 12. – P. 78–85.
10. International Institute for Applied Systems Analysis. What is Systems Analysis? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://iiasa.ac.at/about/systems-analysis>

- 11.Кривенко І. В., Андрущенко М. М. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства // Економічний аналіз. – 2022. – № 32(1). – С. 74–81.
- 12.Куліш С. М. Оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства // Економіка та управління. – 2017. – № 1(21). – С. 58–64.
- 13.Lean Institute Ukraine. Кейс «Люксоптика» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://lean.org.ua/cases>
- 14.Lean Institute Ukraine. Кейс «VivoTech» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://lean.org.ua/cases>
- 15.Мазур А. І., Кириченко С. М. Методологічні основи ефективного використання ресурсів підприємств // Економіка. Фінанси. Право. – 2018. – № 10. – С. 15–20.
- 16.Микитюк П., Флис В. Комплексна оцінка ефективності управління матеріальними ресурсами підприємства // Вісник ТНЕУ. – 2023. – № 1. – С. 35–42.
- 17.Nurlaela S., Tuwajir, Djumahir. The Influence of Asset Turnover and Financial Performance // Journal of Business and Management. – 2019. – Vol. 21(2). – P. 101–109.
- 18.OECD. Global Material Resources Outlook to 2060 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.oecd.org/environment/global-material-resources-outlook-to-2060-9789264307452-en.htm>
- 19.Pérez-González J. Definition of financial resources in modern enterprise management // Revista Espacios. – 2018. – Vol. 39(23). – P. 15–20.
- 20.Петрова І. О., Албдрани М. С. Управління персоналом у малому бізнесі // Економіка та суспільство. – 2020. – № 22. – С. 104–111.
- 21.Пономаренко В. С., Морозова Л. М. Економетричне моделювання ефективності підприємств // Бізнес Інформ. – 2021. – № 3. – С. 87–94.
- 22.Пономаренко В. С. та ін. Системний аналіз і моделювання соціально-економічних процесів: монографія. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. – 278 с.

- 23.Савіна С. Кадровий потенціал як ключовий чинник ефективного функціонування підприємства // Економіка та держава. – 2020. – № 9. – С. 56–59.
- 24.Савіна С. Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства // Економіка і суспільство. – 2020. – № 21. – С. 15–20.
- 25.Shakhbazi S. Resource Efficiency Strategies in Swedish Industry // Journal of Cleaner Production. – 2019. – Vol. 231. – P. 1123–1135.
- 26.Швед А. М., Антонова М. Г. Фінансовий менеджмент підприємства: системний підхід // Фінанси України. – 2021. – № 4. – С. 33–42.
- 27.Шер М. В., Козаченко Ю. Г. Управління трудовими ресурсами в умовах цифрової економіки // Бізнес-інформ. – 2019. – № 10. – С. 122–128.
- 28.World Bank Open Data. Ukraine Country Profile 2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://data.worldbank.org/country/ukraine>
- 29.Світовий банк. Економічний огляд України. Жовтень 2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.worldbank.org/uk/country/ukraine/publication/ukraine-economic-update>
- 30.Zhong Q. Resource Allocation Optimization Based on Forecasting // Journal of Engineering Research. – 2023. – Vol. 15. – P. 97–104.
- 31.Wernerfelt B. A Resource-Based View of the Firm // Strategic Management Journal. – 1984. – Vol. 5, No. 2. – P. 171–180.
- 32.АТ «Укрпошта». Річна фінансова звітність за 2020–2023 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrposhta.ua/ua/richni-zvity>
- 33.Національна економічна стратегія на період до 2030 року. – Київ : Кабінет Міністрів України, 2021 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://nes2030.org.ua>
- 34.Другий національно визначений внесок України (НВВ2) до Паризької угоди. – Міндовкілля, 2021 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mepr.gov.ua>

- 35.Енергетична стратегія України до 2035 року. – Міністерство енергетики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mev.gov.ua>
- 36.Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ukrstat.gov.ua>