

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
освітньо-професійна програма «Менеджмент»
спеціальність 073 «Менеджмент»

**Управління виробничими ресурсами ТОВ СТОВ «Агрофірма
Петродолинське» з використанням концепції ощадливого
виробництва**

здобувача вищої освіти **Малаша Валентина Юрійовича**

Науковий керівник: д.е.н., професор
кафедри менеджменту
Сахацький Микола Павлович

Рецензент: д.е.н., професор кафедри
менеджменту та інновацій
Одеського національного університету
ім. І.І. Мечникова
Олександр РАДЧЕНКО

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
Галина ЗАПІША
р.

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри
менеджменту**

Галина ЗАПША
«30» грудня 2024р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧКИ
Малашу Валентину Юрійовичу

1. Тема роботи: «Управління виробничими ресурсами ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» з використанням концепції ощадливого виробництва».

керівник роботи д.е.н. Сахачький М.П., затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету від “30” грудня 2024р. № 349 (денна).

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи 10 червня 2025 р.

3. Об'єкт дослідження – процеси управління виробничими ресурсами ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» з використанням концепції ощадливого виробництва.

4. Предмет дослідження – теоретичні, методичні та прикладні положення з ефективного управління виробничими ресурсами аграрного підприємства з використанням концепції ощадливого виробництва.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

- з'ясувати економічну сутність та розкрити зміст управління виробничими ресурсами аграрних підприємств на базі концепції ощадливого виробництва;
- виявити сучасні особливості управління виробничими ресурсами аграрних підприємств на базі концепції ощадливого виробництва;
- розробити методичне забезпечення оцінки економічної ефективності управління виробничими ресурсами аграрних підприємств на базі концепції ощадливого виробництва.

5.2. Аналітичний розділ:

- проаналізувати макро- та мікроекономічних умови управління виробничими ресурсами ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське»;
- провести оцінку забезпечення виробничо-господарської діяльності аграрного підприємства;

- оцінити результативність управління виробничими ресурсами ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське».

5.3. Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- обґрунтувати пропозиції щодо модернізації організаційної структури управління ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське»;

- спланувати заходи з раціоналізації маркетингової товарної політики підприємства в контексті ощадливого виробництва;

- розробити заходи з управління проєктом вирощування та збуту гарбуза сорту Голосінний на базі ощадливого виробництва.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу:

Порівняльна характеристика дослідження концепції ощадливого виробництва. Основні компоненти стратегічного характеру ощадливого виробництва. Показники ефективності використання земельних ресурсів в аграрних підприємствах. Показники продуктивності та інтенсивності використання земельних ресурсів. Показники відтворення та сталого розвитку земельних ресурсів в аграрних підприємствах. Показники ефективності управління земельним фондом в аграрних підприємствах.

6.2. До аналітичного розділу:

Динаміка основних макроекономічних показників України. Рис. 2.1 - Зовнішньоекономічна діяльність України, млрд дол. США. Рис. 2.2 - Прямі іноземні інвестиції (ПІІ), млрд дол. США. Земельний ресурсний потенціал ТОВ СТОВ «Агрофірма «Петродолинське». Динаміка ріллі в ТОВ СТОВ «Агрофірма «Петродолинське», га. Динаміка трудового ресурсного потенціалу ТОВ СТОВ «Агрофірма «Петродолинське». Динаміка основних складових активів та пасивів ТОВ СТОВ «Агрофірма «Петродолинське», тис. грн. Рис. 2.4 – Необоротні активи та власний капітал, тис. грн. Динаміка поголів'я скотарської галузі в ТОВ СТОВ «Агрофірма «Петродолинське», гол. Динаміка поголів'я корів в ТОВ СТОВ «Агрофірма «Петродолинське», гол. Динаміка врожайності основних сільськогосподарських культур в ТОВ СТОВ «Агрофірма «Петродолинське». Динаміка урожайності помідор в ТОВ СТОВ «Агрофірма «Петродолинське», ц/га. Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «СТОВ «Агрофірма «Петродолинське», тис. грн. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції та собівартості реалізованої продукції в ТОВ «СТОВ «Агрофірма «Петродолинське». Динаміка рентабельності ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське». Динаміка рівня рентабельності за авансованим капіталом в ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське», %

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

SWOT-аналіз ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське». Рис. 3.1 - Організаційна структура ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське». Рис. 3.2 – Організаційна побудова управління служби маркетингу ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське». Динаміка обсягів виробництва продукції основних сільськогосподарських культур в ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське», ц. Вартість матеріальних ресурсів в бюджеті посіву

гарбуза сорту Голосінний в ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське». Розрахунок потреб в паливно-мастильних матеріалах для 1 га вирощування гарбуза сорту Голосінний. Розрахунок собівартості вирощування гарбуза сорту Голосінний в ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське». Економічне обґрунтування проєкту вирощування та збуту гарбуза сорту Голосінний на базі ощадливого виробництва

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: нормативно-довідкова література, літературні джерела, дані первинного обліку, річні фінансові звіти та статистична ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» Одеського району Одеської області за період 2020-2022 рр., особисті спостереження автора, літературні джерела, Інтернет-джерела.

8. Дата видачі завдання 30.12.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/ п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1.	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	1.12.24 – 30.12.24	0,2	
2.	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	30.12.24	0,1	
3.	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	30.12.24	0,1	
4.	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	02.01.25– 10.02.25	1	
5.	Вивчення матеріалів базових підприємств	11.02.25– 15.03.25	0,5	
6.	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	15.03.25– 15.04.25	1	
7.	Написання третього (рекомендаційно-розрахункового) розділу роботи	15.04.25– 12.05.25	1	
8.	Написання висновків, списку літератури	12.05.25 – 20.05.25	0,3	
9.	Перевірка роботи науковим керівником	20.05.25– 25.05.25	0	
10.	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	25.05.25 – 5.06.25	0,3	
11.	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	5.06.25– 8.06.25	0,5	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	09.06.25	0,1	
14.	Перевірка роботи на оригінальність	10. 06.25 – 17.06.25	0	
15.	Попередній захист на кафедрі	17.06.25– 19.06.25	0,4	
16.	Рецензування кваліфікаційної роботи	19.06.25 – 22.06.25	0	
17.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	24.06.25 – 28.06.25	1,5	
	Всього		4,5	

Здобувач ОС «Бакалавр» _____ Валентин МАЛАШ

Науковий керівник _____ Микола САХАЦЬКИЙ

РЕФЕРАТ

Малаш В. Ю. Управління виробничими ресурсами ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» з використанням концепції ощадливого виробництва – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2022.

Актуальність теми. В умовах трансформації аграрного сектору України та зростаючої конкуренції на внутрішньому і зовнішньому ринках питання ефективного управління виробничими ресурсами набуває особливої актуальності. Аграрні підприємства стикаються з необхідністю підвищення продуктивності, мінімізації втрат та адаптації до змін зовнішнього середовища, що вимагає нових підходів до організації виробничої діяльності. У цьому контексті особливої уваги заслуговує концепція ощадливого виробництва, яка передбачає максимізацію цінності для споживача за умови мінімального використання ресурсів.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є наукове обґрунтування теоретичних та методичних положень з розробкою практичних рекомендацій стосовно управління виробничими ресурсами аграрного підприємства з використанням концепції ощадливого виробництва.

Для досягнення поставленої мети визначаємо наступні завдання:

- • з'ясувати економічну сутність та розкрити зміст управління виробничими ресурсами аграрних підприємств на базі концепції ощадливого виробництва;
- виявити сучасні особливості управління виробничими ресурсами аграрних підприємств на базі концепції ощадливого виробництва;
- розробити методичне забезпечення оцінки економічної ефективності управління виробничими ресурсами аграрних підприємств на базі концепції ощадливого виробництва;
- проаналізувати макро- та мікроекономічні умови управління виробничими ресурсами ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське»;
- * провести оцінку забезпечення виробничо-господарської діяльності аграрного підприємства;
- оцінити результативність управління виробничими ресурсами ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське»;
- обґрунтувати пропозиції щодо модернізації організаційної структури управління ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське»;
- спланувати заходи з раціоналізації маркетингової товарної політики підприємства в контексті ощадливого виробництва;
- розробити заходи з управління проектом вирощування та збуту гарбуза сорту Голосінний на базі ощадливого виробництва..

Об'єктом дослідження є процеси управління виробничими ресурсами ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» з використанням концепції ощадливого виробництва.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні положення з ефективного управління виробничими ресурсами аграрного підприємства з використанням концепції ощадливого виробництва. Поглиблені дослідження здійснювалися на матеріалах ТОВ «Трофімова» Одеського району Одеської області.

Методи дослідження. В процесі досягнення поставленої мети та вирішення задач застосовувалися наукові методи пізнання: Основними методами дослідження є діалектичний метод пізнання з управління виробничими аграрних підприємств з використанням концепції ощадливого виробництва в сучасних умовах. У кваліфікаційній роботі використовувалися наступні конкретні методи наукового дослідження: монографічний, системний, індексний, економіко-статистичні, синтезу, абстрактно-логічний, індукції і дедукції, узагальнень, аналізу, розрахунково-конструктивні, економіко-соціологічні, зіставлення, порівняння, графічний та інші.

Зміст роботи. У першому розділі «Теоретичні основи управління виробничими ресурсами сільськогосподарських підприємств на базі концепції ощадливого виробництва» визначено економічну сутність та розкрито зміст управління виробничими ресурсами аграрних підприємств на базі концепції ощадливого виробництва; виявлено сучасні особливості управління виробничими ресурсами аграрних підприємств на базі концепції ощадливого виробництва; розроблено методичне забезпечення оцінки економічної ефективності управління виробничими ресурсами аграрних підприємств на базі концепції ощадливого виробництва.

У другому розділі «Стан та ефективність управління виробничими ресурсами ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» Одеського району Одеської області» проаналізовано макро- та мікроекономічні умови управління виробничими ресурсами ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське»; проведено оцінку забезпечення виробничо-господарської діяльності аграрного підприємства; оцінено результативність управління виробничими ресурсами ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське»;

У третьому розділі «Основні напрями підвищення ефективності управління виробничими ресурсами ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» на базі ощадливого виробництва» обґрунтовано пропозиції щодо модернізації організаційної структури управління ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське»; сплановано заходи з раціоналізації маркетингової товарної політики підприємства в контексті ощадливого виробництва; розроблено заходи з управління проектом вирощування та збуту гарбуза сорту Голосінний на базі ощадливого виробництва

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в обґрунтуванні комплексу заходів щодо основних напрямів підвищення ефективності управління виробничими ресурсами ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» на базі ощадливого виробництва, що включає модернізацію організаційної структури управління ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське», раціоналізацію маркетингової товарної політики підприємства в контексті ощадливого виробництва, управління проектом

виращування та збуту гарбуза сорту Голосінний на базі ощадливого виробництва.

Кваліфікаційна робота містить 86 сторінок, 18 таблиць, 10 рисунків, без додатків. Перелік посилань нараховує 54 найменування.

Ключові слова: управління, виробничі ресурси, концепція ощадливого виробництва, управління проектом, аграрні підприємства, маркетингова товарна політика, гарбуз Голосінний.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ РЕСУРСАМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ НА БАЗІ КОНЦЕПЦІЇ ОЩАДЛИВОГО ВИРОБНИЦТВА.....	7
1.1. Економічна сутність та зміст управління виробничими ресурсами аграрних підприємств на базі концепції ощадливого виробництва.....	7
1.2. Сучасні особливості управління виробничими ресурсами аграрних підприємств на базі концепції ощадливого виробництва.....	13
1.3. Методичне забезпечення оцінки економічної ефективності управління виробничими ресурсами аграрних підприємств на базі концепції ощадливого виробництва.....	22
РОЗДІЛ 2. СТАН ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ РЕСУРСАМИ ТОВ СТОВ «АГРОФІРМА ПЕТРОДОЛИНСЬКЕ» ОДЕСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	28
2.1. Аналіз макро- та мікроекономічних умов управління виробничими ресурсами ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське».....	28
2.2. Ресурсне забезпечення виробничо-господарської діяльності аграрного підприємства.....	35
2.3. Оцінка результативності управління виробничими ресурсами ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське».....	45
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ РЕСУРСАМИ ТОВ СТОВ «АГРОФІРМА ПЕТРОДОЛИНСЬКЕ» НА БАЗІ ОЩАДЛИВОГО ВИРОБНИЦТВА.....	55
3.1. Модернізація організаційної структури управління ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське».....	55
3.2. Раціоналізація маркетингової товарної політики підприємства в контексті ощадливого виробництва.....	64
3.3. Управління проектом вирощування та збуту гарбуза сорту Голосінний на базі ощадливого виробництва.....	67
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80
ДОДАТКИ.....	86

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах трансформації аграрного сектору України та зростаючої конкуренції на внутрішньому і зовнішньому ринках питання ефективного управління виробничими ресурсами набуває особливої актуальності. Аграрні підприємства стикаються з необхідністю підвищення продуктивності, мінімізації втрат та адаптації до змін зовнішнього середовища, що вимагає нових підходів до організації виробничої діяльності. У цьому контексті особливої уваги заслуговує концепція ощадливого виробництва, яка передбачає максимізацію цінності для споживача за умови мінімального використання ресурсів.

Управління виробничими ресурсами на основі принципів ощадливого виробництва (Lean Production) передбачає раціональне використання землі, праці, техніки, енергетичних та матеріальних ресурсів із метою зменшення непродуктивних витрат, усунення втрат і підвищення загальної ефективності виробничих процесів. Це сприяє не лише підвищенню рентабельності аграрного виробництва, а й забезпеченню його екологічної та соціальної стійкості.

Проте впровадження концепції ощадливого виробництва в аграрну сферу потребує глибокого теоретичного осмислення економічної сутності та змісту управління виробничими ресурсами, адаптації принципів Lean-менеджменту до специфіки сільськогосподарського виробництва, а також розробки інструментів і методів, що враховують сезонність, біологічні цикли та ризики аграрної діяльності. Таким чином, дослідження економічної сутності та змісту управління виробничими ресурсами аграрних підприємств на основі концепції ощадливого виробництва є важливою науково-практичною проблемою, вирішення якої сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та інноваційної спроможності підприємств аграрного сектору в умовах сталого розвитку.

Економічні та соціальні проблеми управління виробничими ресурсами аграрних підприємств та питання з використання концепції ощадливого виробництва досліджуються такими вченими як Аранчій В. І., Зоря, О. П., Резниченко О. А., Воловик Д. В., Лейбович А. В., Нужна С. А., Самарець Н. М., Полтавець А. М., Руденко С. В., Ряснянська А. М., Семенов О. О., Степаненко С. В., Суліма Н., Гуцул Т., Боровик Н., Арутюнян А. Г., Житкевич О. В., Ватченко Б. С., Полив'яний Д. С., Ганжуренко І. В., Дюк А. А., Могилевська О. Ю. та іншими дослідниками. За наявності значної теоретико-методологічної бази, що була напрацьована вказаними й іншими вченими, затим ще не в повній мірі вивченими та спірними є низка питань щодо економічної сутності та змісту управління виробничими ресурсами аграрних підприємств на базі концепції ощадливого виробництва, сучасних особливостей управління виробничими ресурсами аграрних підприємств на базі концепції ощадливого виробництва, методичного забезпечення оцінки економічної ефективності управління виробничими ресурсами аграрних підприємств на базі концепції ощадливого виробництва.

Метою дослідження виступає наукове обґрунтування теоретичних та методичних положень з розробкою практичних рекомендацій стосовно управління виробничими ресурсами аграрного підприємства з використанням концепції ощадливого виробництва.

Поставлена мета дослідження вимагає вирішення таких завдань:

- з'ясувати економічну сутність та розкрити зміст управління виробничими ресурсами аграрних підприємств на базі концепції ощадливого виробництва;
- виявити сучасні особливості управління виробничими ресурсами аграрних підприємств на базі концепції ощадливого виробництва;
- розробити методичне забезпечення оцінки економічної ефективності управління виробничими ресурсами аграрних підприємств на базі концепції ощадливого виробництва;

- проаналізувати макро- та мікроекономічних умови управління виробничими ресурсами ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське»;
- * провести оцінку забезпечення виробничо-господарської діяльності аграрного підприємства;
- оцінити результативність управління виробничими ресурсами ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське»;
- обґрунтувати пропозиції щодо модернізації організаційної структури управління ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське»;
- спланувати заходи з раціоналізації маркетингової товарної політики підприємства в контексті ощадливого виробництва;
- розробити заходи з управління проектом вирощування та збуту гарбуза сорту Голосінний на базі ощадливого виробництва.

Об'єктом дослідження виступають процеси управління виробничими ресурсами ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» з використанням концепції ощадливого виробництва. Поглиблені дослідження проводилися за офіційними даними ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» Одеського району Одеської області.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та прикладні положення з ефективного управління виробничими ресурсами аграрного підприємства з використанням концепції ощадливого виробництва.

Основними методами дослідження є діалектичний метод пізнання з управління виробничими аграрних підприємств з використанням концепції ощадливого виробництва в сучасних умовах. У кваліфікаційній роботі використовувалися наступні конкретні методи наукового дослідження: монографічний, системний, індексний, економіко-статистичні, синтезу, абстрактно-логічний, індукції і дедукції, узагальнень, аналізу, розрахунково-конструктивні, економіко-соціологічні, зіставлення, порівняння, графічний та інші.

Наукове дослідження базувалося на інформації щодо питань управління виробничими аграрних підприємств з використанням концепції ощадливого

виробництва в сучасних умовах, зокрема: офіційні дані Державної служби статистики України, дані Одеського обласного управління статистики, програмно-цільові матеріали ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» Одеського району Одеської області, офіційна звітність цього ж підприємства, спеціальна фахова література, матеріали наукових конференцій, інформація з Інтернету та соціальних мереж.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає в тому, що в дослідженні обґрунтовано комплекс заходів щодо основні напрями підвищення ефективності управління виробничими ресурсами ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» на базі ощадливого виробництва, що включає модернізацію організаційної структури управління ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське», раціоналізацію маркетингової товарної політики підприємства в контексті ощадливого виробництва, управління проєктом вирощування та збуту гарбуза сорту Голосінний на базі ощадливого виробництва.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ РЕСУРСАМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ НА БАЗІ КОНЦЕПЦІЇ ОЩАДЛИВОГО ВИРОБНИЦТВА

1.1. Економічна сутність та зміст управління виробничими ресурсами аграрних підприємств на базі концепції ощадливого виробництва

В умовах трансформації аграрного сектору України та зростаючої конкуренції на внутрішньому і зовнішньому ринках питання ефективного управління виробничими ресурсами набуває особливої актуальності. Аграрні підприємства стикаються з необхідністю підвищення продуктивності, мінімізації втрат та адаптації до змін зовнішнього середовища, що вимагає нових підходів до організації виробничої діяльності. У цьому контексті особливої уваги заслуговує концепція ощадливого виробництва, яка передбачає максимізацію цінності для споживача за умови мінімального використання ресурсів.

Управління виробничими ресурсами на основі принципів ощадливого виробництва (Lean Production) передбачає раціональне використання землі, праці, техніки, енергетичних та матеріальних ресурсів із метою зменшення непродуктивних витрат, усунення втрат і підвищення загальної ефективності виробничих процесів. Це сприяє не лише підвищенню рентабельності аграрного виробництва, а й забезпеченню його екологічної та соціальної стійкості.

Проте впровадження концепції ощадливого виробництва в аграрну сферу потребує глибокого теоретичного осмислення економічної сутності та змісту управління виробничими ресурсами, адаптації принципів Lean-менеджменту до специфіки сільськогосподарського виробництва, а також розробки інструментів і методів, що враховують сезонність, біологічні цикли

та ризики аграрної діяльності. Таким чином, дослідження економічної сутності та змісту управління виробничими ресурсами аграрних підприємств на основі концепції ощадливого виробництва є важливою науково-практичною проблемою, вирішення якої сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та інноваційної спроможності підприємств аграрного сектору в умовах сталого розвитку.

Даний висновок підтверджує наукове опрацювання проблеми, що стосується рівня ресурсного потенціалу та ефективності господарювання аграрних підприємств, оприлюднених дослідниками Аранчій В.І., Зоря О.П., Резниченко О.А. Автори досліджують взаємозв'язок між рівнем ресурсного потенціалу та ефективністю господарської діяльності аграрних підприємств. Ними розглядаються земельні, трудові та технічні ресурси в якості основних чинників, що впливають на формування стратегії розвитку аграрних суб'єктів господарювання. Цілком справедливо встановлюється, що саме системний аналіз наявного потенціалу дозволяє визначити напрямки стратегічного планування подальшого функціонування підприємств. Особлива увага приділяється методам оцінки ефективності використання ресурсів, що слугує підґрунтям для інноваційного оновлення підприємств [1, с. 26–30].

Вчений Воловик Д.В. розкриває концептуальні засади розвитку системи управління ресурсним потенціалом в аграрному секторі. Автор дослідження акцентує увагу на необхідності інтеграції управлінських рішень з оцінкою ресурсної забезпеченості підприємств. Ним запропоновано підходи до вдосконалення управління через адаптивні та інформаційно-аналітичні механізми [2, с. 133–135]. Варто вказати, що цілком справедливим є авторське визнання ефективного управління ресурсним потенціалом ключем до посилення конкурентоспроможності аграрних формувань.

У своїй науковій роботі Лейбович А.В. представляє регіональний аспект формування ресурсного потенціалу аграрного сектору на прикладі Запорізької області. Автор досліджує специфіку ресурсного забезпечення, виділяє ключові проблеми: нерівномірність розподілу ресурсів, обмеженість інвестицій та

технічне зношення основних фондів. Запропоновано методику комплексної оцінки ресурсного потенціалу, яка враховує галузеву специфіку та територіальні особливості [3, С. 60-67].

Дослідники Нужна С.А. та Самарець Н.М. аналізують питання ефективності використання виробничих ресурсів аграрних підприємств, зокрема землю, техніку, трудові ресурси. Ними обґрунтовуються шляхи оптимізації через впровадження інновацій, енергозбереження та модернізацію технічного парку. Представлена модель ресурсного забезпечення підприємства з урахуванням принципів ощадливого виробництва та економічної доцільності має як наукову, так і прикладну цінність для використання в реальній дійсності [4, С. 225–234].

Вчений Полтавець А.М. своє дослідження присвячує проблематиці земельних ресурсів як ключового елементу ресурсного потенціалу аграрних підприємств. Автор розробляє економіко-організаційний механізм ефективного використання земель, акцентуючи увагу на правових, економічних та екологічних аспектах. Обґрунтовано необхідність раціонального землекористування як чинника підвищення продуктивності та стійкості аграрних виробництв [5, С. 78–83].

Усі вище наведені дослідження демонструють глибокий науковий інтерес до проблем формування та ефективного використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств. Автори наголошують на потребі стратегічного підходу, впровадження інновацій, вдосконалення управління та адаптації до змін середовища. Підходи різняться рівнем деталізації – від макроекономічного регіонального до прикладного організаційного. Це формує широку теоретико-практичну основу для подальших досліджень у сфері сталого розвитку аграрного сектору.

Даний висновок підтверджують Руденко С.В., Ряснянська А.М. та Семенов О.О., які здійснюють комплексний аналіз інноваційних підходів у продуктивній, виробничій та управлінській сферах аграрних підприємств. Автори доводять, що інновації є рушієм формування сталого економічного

потенціалу, зокрема за рахунок модернізації технологічного парку, впровадження цифрових систем управління та вдосконалення логістичних процесів [6, С. 213–217]. Слід вважати цілком вірним узагальнення науковців щодо залежності результативності підприємств від рівня впровадження новачій.

Своє дослідження Степаненко С.В. присвячує структурному аналізу ресурсного потенціалу аграрних підприємств. Автор систематизує основні елементи потенціалу: трудовий, земельний, технічний, фінансовий та організаційний. Наголошується на необхідності адаптивного управління, орієнтованого на поєднання зазначених елементів з урахуванням змін зовнішнього середовища. В даному науковому пошуку досить ґрунтовно розкривається важливість ресурсної взаємодії як умови ефективного функціонування аграрних підприємств [7].

Вчені Суліма Н., Гуцул Т., Боровик Н. в науковій роботі розглядають процес формування ресурсного потенціалу в контексті інноваційної моделі розвитку. Акцент зроблено на інтеграції технологічних і управлінських інновацій у виробничі системи. Автори пропонують класифікацію ресурсів з урахуванням рівня їхньої адаптивності до змін, а також описують механізми трансформації ресурсного потенціалу в економічні результати [8].

Дослідники Левіна-Костюк й група інших вчених свій науковий пошук присвячують використанню математичних моделей в якості інструментарію, що спрямований на підвищення ефективності виробництва в фермерських господарствах. Автори застосовують методи лінійного програмування для оптимізації структури посівів, витрат і прибутковості. Доведено, що математичне моделювання є дієвим фактором ухвалення обґрунтованих управлінських рішень [9, С. 112–120].

Вчені економісти Яців І., Яців С. та Смулка О. досліджено технологічну ефективність аграрного виробництва через призму сучасних ІТ-рішень. Обґрунтовано необхідність цифровізації бізнес-процесів, впровадження ІТ-аналітики та автоматизації виробництва. Автори пропонують показники для

оцінки ефективності, пов'язаної з технологічними інноваціями, підкреслюючи зв'язок між цифровою трансформацією і продуктивністю праці [10].

Аналіз публікацій з управління виробничими ресурсами демонструє, що підвищення ефективності аграрних підприємств неможливе без комплексного підходу до керування ресурсами, впровадження інновацій і цифрових технологій. Застосування економіко-математичних моделей, інновацій у виробництві та управлінні, а також структурне оновлення ресурсного потенціалу є ключовими чинниками сталого розвитку аграрного сектора. Окреслені дослідження утворюють теоретичну і практичну базу для подальшого вдосконалення агропромислових стратегій України.

Економічну сутність та зміст впровадження ощадливого виробництва вітчизняними підприємствами також досліджується досить різнобічно. Так, Арутюнян А. Г. та Житкевич О. В. систематизують проблеми, що виникають при впровадженні концепції ощадливого виробництва на підприємствах України. Автори акцентують увагу на нестачі кваліфікованих кадрів, спротиву персоналу та дефіциті адаптованих інструментів. Особливо важливим є аналіз українських реалій і пропозиції щодо адаптації методики Lean під місцеві умови [11]. Адже дійсно ощадливе виробництво передбачає залучення в цей процес кожного працівника підприємства в поєднанні з орієнтацією на максимальне задоволення потреб споживачів.

Дослідники Ватченко Б. С. та Полив'яний Д. С. висвітлюють стратегічний підхід до ощадливого виробництва як до важливої складової сталого розвитку. Автори розглядають взаємозв'язок між екологічними, соціальними й економічними чинниками, наголошуючи, що ощадливе виробництво — не лише спосіб оптимізації витрат, а й філософія сталого ведення бізнесу [12, С. 198–210].

В своїх дослідженнях Ганжуренко І. В. вивітлює, як аграрні підприємства можуть адаптувати маркетингово-логістичні системи до умов нестабільного ринку. Робота має дотичність до теми ощадливого виробництва,

оскільки пропонує інструменти оптимізації логістичних витрат і підвищення гнучкості систем, що є ключовими засадами Lean [13, С. 38–46].

Вчена аграрної економіки Дюк А. А. в своїх дослідженнях зосереджується на формуванні соціальної відповідальності як чинника підвищення ефективності управління в агросекторі. У контексті ощадливого виробництва автор підкреслює важливість соціального капіталу, трудових умов та відповідального управління [14, С. 47–53].

В іншому науковому дослідженні Дюк А. А. розкриває поняття соціалізації підприємств як механізму адаптації до нових економічних умов. Ощадливе виробництво розглядається як частина більш широкої трансформації, що включає інституційні зміни, управлінські інновації та розвиток людського капіталу [15, С. 108–117].

Наведені матеріали дають підстави для проведення порівняльного аналізу дослідження науковцями концепції ощадливого виробництва (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика дослідження концепції ощадливого виробництва

Критерій	Аругюнян і Житкевич (2024)	Ватченко і Полив'яний (2018)	Ганжуренко (2019)	Дюк (2020, соц. відп.)	Дюк (2020, соц. екон.)
Фокус дослідження	Проблеми впровадження Lean	Ощадливе виробництво та сталий розвиток	Логістика і адаптація	Соціальна відповідальність	Соціалізація підприємств
Методологія	Теоретичний огляд + кейси	Аналітичний огляд концепції	SWOT-аналіз	Оцінка індикаторів	Інституційний аналіз
Рівень практичності	Високий (прикладні рішення)	Середній	Високий	Середній	Середній
Цільова аудиторія	Промислові підприємства	Державні органи	Аграрії	Менеджери	Соціологи, економісти
Інноваційність	Так	Так	Частково	Так	Так

Джерело: Розроблено автором

Відтак, наукові пошуки вище наведених науковців та інших дослідників [16, С. 173–181], [17, С. 80–87], [18, С. 11–15], [19, С. 90–106], [20, С. С. 98–112] показують досить суттєву розбіжність в підходах до концепції ощадливого виробництва за такими критеріями як фокус дослідження, методологія, рівень практичності, цільова аудиторія та інноваційність. Водночас виявлено, що в ощадливому виробництві спільним виступає його галузева різноплановість, економічна доцільність, соціальна відповідальність, стратегічна перспективність.

1.2. Сучасні особливості управління виробничими ресурсами аграрних підприємств на базі концепції ощадливого виробництва

У сучасних умовах господарювання аграрні підприємства України зіштовхуються з необхідністю підвищення ефективності використання виробничих ресурсів у контексті обмеженості матеріальних, енергетичних і трудових факторів. Особливу актуальність набуває впровадження інноваційних підходів до управління ресурсами, які не лише забезпечують раціональне їх використання, а й сприяють формуванню конкурентоспроможної моделі розвитку. Одним із таких підходів є концепція ощадливого виробництва (lean production), що передбачає системне усунення втрат, оптимізацію виробничих процесів та залучення працівників до процесу постійного вдосконалення.

Застосування принципів ощадливого виробництва в аграрному секторі є відносно новим напрямом, який потребує адаптації до специфіки сільськогосподарського виробництва: сезонності робіт, природно-кліматичної залежності, високого рівня ризиків та обмеженої диверсифікації ресурсної бази. Проте досвід провідних аграрних підприємств демонструє значний потенціал lean-технологій у зменшенні витрат, підвищенні продуктивності праці, якості продукції та рівня організаційної культури.

У цьому контексті наукове дослідження сучасних особливостей управління виробничими ресурсами аграрних підприємств на базі концепції ощадливого виробництва є своєчасним і важливим. Воно дозволяє виявити найбільш ефективні методи організації ресурсного забезпечення, визначити потенціал впровадження ощадливих технологій у різних підсекторах аграрного виробництва та розробити практичні рекомендації щодо підвищення загальної ефективності агробізнесу. Такий підхід сприятиме досягненню стратегічних цілей сталого розвитку аграрного сектора України та підвищенню його глобальної конкурентоспроможності.

Першою сучасною особливістю управління виробничими ресурсами аграрних підприємств на базі ощадливого виробництва виступає науковість цієї концепції, яка не має просторових або галузевих обмежень. Наукові положення ощадливого виробництва різних видів економічної діяльності можуть бути використані в аграрному секторі економіки. Так, ціла низка підходів в науковій роботі Капінос Г. та Ларіонової К., що стосуються теоретико-методичних засад реалізації концепції ощадливого виробництва в практиці діяльності промислових підприємств [16, С. 173–181], може бути адаптована і для підприємств аграрного сектору. Ключовими елементами, що варто використати в аграрних підприємствах є:

- стандартизація процесів, що належить до розробки та впровадження стандартних операційних процедур (СОП) як основи для зменшення втрат і варіативності. В агросекторі варто впроваджувати стандарти щодо посів сільськогосподарських культур, обробки ґрунту, поливу на зрошенні, норм часу збирання врожаю, провадження чек-листів польових робіт для забезпечення ефективності проведення певних операцій на відкритій місцевості та ін.;

- ідентифікація та усунення втрат (*muda*), що дозволяє виділити 7 класичних видів втрат за прикладом Toyota (надвиробництво, очікування, транспортування, надмірна обробка, запаси, переміщення, дефекти). В аграрних підприємствах варто впровадити: по-перше, аналіз логістичних

ланцюгів (від поля до складу) на предмет надлишкових витрат; по-друге мінімізацію холостого часу техніки та працівників тощо;

- кайзен (постійне вдосконалення), що передбачає залучення персоналу до процесів покращення через малу групову роботу та ініціативи «знизу». В аграрних підприємствах варто впроваджувати створення команд із постійного вдосконалення у тваринництві, рослинництві, механізованих підрозділах. Доцільно також проводити регулярні зустрічі для аналізу невдач і пошуку рішень. Важливим постає заохочування працівників до участі в удосконаленні організації управління виробничо-господарською діяльністю;

- візуалізація процесів (Visual Management), що включає використання інфографіки, табло ефективності, індикаторів статусу процесу. В аграрних підприємствах доцільно впроваджувати встановлення візуальних карт посівів, графіків виконання робіт, відображення продуктивності техніки. На складах для зручної навігації застосовувати кольорове маркування;

- 5S-система організації робочого місця, що передбачає впровадження японської методології з підвищення ефективності та безпеки праці. Така організація робочого простору містить: сортування, систематизацію, прибирання, стандартизацію та самодисципліну у виробничих зонах. В аграрних підприємствах за принципами 5S доцільно впроваджувати наукову організацію роботи складів, майстерень, гаражів сільгосптехніки. Виграшним також є впровадження зонування інструментів, витратних матеріалів тощо;

- потокове виробництво (flow production), що передбачає забезпечення безперервності та ритмічності виробничих процесів. В аграрних підприємствах варто впроваджувати оптимізацію черговості польових робіт для запобігання простоїв, здійснювати узгодження робіт механізаторів, агрономів і логістів у єдиний цикл;

- використання карт потоків створення цінності (VSM – Value Stream Mapping), що передбачає візуалізацію всіх етапів створення продукту з метою виявлення вузьких місць. В аграрних підприємствах варто аналізувати

результативність циклу «вирощування – зберігання – транспортування – реалізація» з метою виявлення непотрібних витрат і затримок.

Отже, досвід реалізації ощадливого виробництва в промисловості може стати дієвою основою для трансформації управління аграрними підприємствами — особливо з точки зору підвищення ефективності використання ресурсів, скорочення втрат і формування культури постійного вдосконалення.

Другою сучасною особливістю управління виробничими ресурсами аграрних підприємств на базі ощадливого виробництва виступає стратегічний характер (стратегічність) цієї концепції, яка передбачає використання аграрними підприємствами стратегічного управління. Такий підхід до ощадливого виробництва цілком справедливо науково обґрунтовують в своїх дослідженнях Могилевська О.Ю., Ціпоренко С.Ю., Дудковський Т.Г., Настопіров В.І., Фільченко І.Ю. [17, С. 80–87]. В дослідженні звертається увага на необхідності перетворення роздрібненого, фрагментарного управління в системне, що включає:

- побудову чіткої організаційної структури;
- встановленням норм і правил гри між суб'єктами АПК;
- впровадженням інструментів контролю й моніторингу інтеграційної діяльності.

Стратегії аграрних підприємств необхідно синхронізувати з державними цільовими програмами розвитку сільського господарства та стандартами спільної аграрної політики ЄС. Стратегії аграрних суб'єктів господарювання повинні приводитися у відповідність державним пріоритетам, що дозволяє набувати державної підтримки та отримувати необхідні для аграрної підприємницької діяльності інвестиційні ресурси.

Вченими доведено, що важливою складовою стратегічного характеру ощадливого виробництва виступає впровадження організаційно-економічного механізму, модель якого містить:

- методи діагностики (організаційно-економічний аналіз);

- економічні моделі для оптимального поєднання стратегій;
- систему показників ефективності (окупності) понесених витрат на виробництво, маркетинг, навчання, інновації;
- адаптаційні технології до ринкових змін та викликів (конкуренції, інтервенції, змін в попиті) й інші компоненти [17, С. 80–87].

Рекомендується використовувати класичні аналітичні інструменти стратегічного планування:

- PESTEL–аналіз (макроекономічне середовище);
- SWOT-аналіз (сильні та слабкі сторони, загрози й можливості);
- аналіз галузевого портфеля (культура продукції, напрямки переробки), які закріплюють аналітичну основу стратегії.

Складовими стратегічного характеру ощадливого виробництва виступає орієнтація на інновації та стійкість. Формування стратегії має передбачати:

- використання інноваційних технологій (цифровізація, циркулярна економіка);
- створення агрохолдингів, формування мережі міжгалузевих та внутрішньогалузевих виробничо-господарських структур, представлених міжгосподарською (горизонтальною) кооперацією та агропромисловою (вертикальною) інтеграцією;
- підвищення інвестиційного потенціалу;
- захист навколишнього середовища, збереження біорізноманіття, адаптація до кліматичних змін.

Стратегічний характер ощадливого виробництва підкреслюють індикатори та моніторинг ефективності. Для цього пропонується:

- створення інтегральних індексів стратегічної ефективності, що включають продуктивність, економічну доцільність, фінансову стабільність і адаптивність;
- постійний моніторинг цих показників як сигналу щодо коригування стратегії.

Основні компоненти стратегічного характеру ощадливого виробництва наведені в табл.1.2.

Таблиця 1.2 - Основні компоненти стратегічного характеру ощадливого виробництва

Компонент	Інструмент	Призначення
Системність	Побудова органічної структури + стандартизація	Координація діяльності
Інтеграція	Відповідність державним/євро стандартам	Доступ до програм підтримки
Аналіз	PESTEL, SWOT, портфельний аналіз	Підґрунтя стратегії
Економічний механізм	Визначення витрат, прибутковості, моделей	Оптимізація бізнес-рішень
Інновації	Цифровізація, циркулярна економіка	Стійкість підприємства
Моніторинг	Інтегральні індекси	Вимірювання ефективності та адаптація

Джерело: Розроблено автором за матеріалами [17, С. 80–87]

Проведені дослідження для аграрних підприємств обґрунтовано рекомендують:

- поширити та використовувати системне стратегічне управління;
- підвищити аналітичну культуру через класичні інструменти;
- впровадити організаційно-економічний механізм;
- орієнтуватися на інновації й інтеграцію з державними/євро нормативами;
- забезпечити дієвий моніторинг для оперативної адаптації [17, С. 80–87].

Отже стратегічний характер як сучасна особливість управління виробничими ресурсами аграрних підприємств на базі ощадливого виробництва допомагає не лише ефективніше використовувати ресурси та

підвищити продуктивність, а й зробити підприємство конкурентоспроможним, стійким і готовим до майбутніх викликів.

Системність є третьою сучасною особливістю управління виробничими ресурсами аграрних підприємств на базі ощадливого виробництва. Так, вітчизняні та зарубіжні дослідники [18, С. 11–15], [19, С. 90–106], [20, С. С. 98–112] розглядають актуальні аспекти розвитку аграрного сектору України крізь призму трьох взаємопов'язаних категорій: зниження витрат завдяки ощадливому виробництву, сталий розвиток сільськогосподарського виробництва та управління продуктивністю праці. Незважаючи на різну тематику, їх підхід поєднує спільна мета — підвищення ефективності функціонування аграрних підприємств в умовах трансформаційної економіки.

Системність дає можливість розглядати концепцію ощадливого виробництва (lean production) як інструмент мінімізації витрат та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Основну увагу зосереджено на адаптації японської моделі ощадливого виробництва до українських реалій, зокрема в промислово-аграрному секторі.

Дослідниками розглядаються чинники сталого розвитку зернової галузі України в контексті економічної, екологічної та соціальної стійкості. Зокрема, аналізується ресурсна база, вплив державної політики, інноваційні підходи до землекористування та аграрну експортну орієнтацію. В основі методології дослідження знаходиться системно-аналітичний підхід, з використанням статистичних даних і SWOT-аналізу. Перевага системного підходу полягає в стратегічній орієнтації на довгостроковий розвиток. Обмежуючим чинником виступає обмежена увага до управлінських і виробничих механізмів, зокрема ощадливого виробництва.

Складовим елементом системності як сучасної особливості управління виробничими ресурсами аграрних підприємств на базі ощадливого виробництва виступає результативне керування продуктивністю праці в аграрному секторі. Адже на рівень продуктивності впливає технічне

переоснащення, мотиваційна політика та впровадженням сучасних управлінських концепцій.

Методологічною основою отримання таких результатів постає емпіричне дослідження з використанням статистики та застосування елементів економічного моделювання.

Наукові дослідження системності як сучасної особливості управління виробничими ресурсами аграрних підприємств на базі ощадливого виробництва доповнюють одна одну в контексті формування стратегії підвищення ефективності аграрного виробництва в Україні. Концептуальні основи для впровадження ощадливих технологій можуть бути використані як інструмент підвищення продуктивності. Сталий розвитку галузі розширює стратегічний контекст, у межах якого економія ресурсів та підвищення продуктивності виступають ключовими чинниками.

Таким чином, сучасні особливості управління виробничими ресурсами аграрних підприємств на базі ощадливого виробництва зумовлюються тим, що в умовах загострення ресурсної обмеженості та високої конкуренції аграрний сектор України стикається з необхідністю пошуку нових управлінських підходів до підвищення ефективності використання виробничих ресурсів. Однією з найбільш перспективних концепцій у цьому контексті виступає ощадливе виробництво (Lean Production), яке орієнтоване на усунення втрат, оптимізацію процесів і створення цінності для споживача за рахунок мінімальних витрат.

Сучасна система управління виробничими ресурсами в аграрних підприємствах охоплює інтеграцію матеріальних, трудових, технічних та фінансових ресурсів з урахуванням сезонності, природних умов та ринкової динаміки. Особливості впровадження принципів ощадливого виробництва у сфері аграрного виробництва обумовлені високим ступенем ризику, залежністю від кліматичних факторів, а також обмеженістю технічного переоснащення в частині дрібних і середніх сільськогосподарських підприємств.

Інтеграція елементів ощадливого виробництва в управління виробничими ресурсами аграрного підприємства сприяє зниженню питомих витрат, підвищенню ефективності використання техніки, зменшенню втрат урожаю внаслідок неоперативної логістики, а також формує нову культуру виробництва, орієнтовану на якість та сталий розвиток.

Разом із цим, слід враховувати, що імплементація зазначеної концепції потребує адаптації до умов аграрного сектору, залучення інвестицій у навчання персоналу та модернізацію управлінських систем. Успішність реалізації залежить також від підтримки з боку державної політики у сфері аграрної модернізації та цифровізації управління

Узагальнюючий висновок полягає в тому, що ключовими елементами ощадливого підходу до управління ресурсами виступають:

- науковість, що передбачає практичне використання результатів сучасних науково-технічних досягнень;
- стратегічність, що орієнтує аграрних товаровиробників на довгострокові економічні інтереси,
- системність, що породжує нову якість через цілісне поєднання економічних, соціальних та екологічних сфер життєдіяльності сільських територіальних громад;
- картування потоків створення цінності (VSM) для виявлення неефективних ділянок у технологічному циклі;
- стандартизація операцій та регламентація трудових процесів з метою мінімізації втрат часу та перевитрат матеріалів;
- система 5S для організації робочих місць, що сприяє підвищенню продуктивності праці та безпеки виробництва;
- використання методу «Кайдзен» як інструменту безперервного вдосконалення виробничих процесів з урахуванням специфіки сільськогосподарської діяльності;
- візуалізація управлінських процесів, що забезпечує прозорість контролю ресурсів та підвищення рівня відповідальності персоналу.

Отже, сучасне управління виробничими ресурсами в аграрних підприємствах на основі принципів ощадливого виробництва створює нові можливості для підвищення конкурентоспроможності, екологічної стійкості та економічної ефективності сільськогосподарського виробництва.

1.3. Методичне забезпечення оцінки економічної ефективності управління виробничими ресурсами аграрних підприємств на базі концепції ощадливого виробництва

У сучасних умовах функціонування аграрного сектору, що характеризуються високим рівнем конкуренції, нестабільністю ринкового середовища та обмеженістю ресурсів, особливої актуальності набуває формування дієвих механізмів управління виробничими ресурсами. У цьому контексті ключову роль відіграє методичне забезпечення оцінки економічної ефективності, що дозволяє не лише контролювати використання ресурсів, але й виявляти шляхи їх оптимізації відповідно до принципів ощадливого виробництва.

Ощадливе виробництво, яке базується на максимальному усуненні втрат, підвищенні продуктивності праці та цінності для споживача, відкриває нові підходи до управління ресурсами. У аграрному виробництві, де значна частка витрат припадає на ресурсоємні процеси (енергозабезпечення, використання добрив, техніки, трудових ресурсів), впровадження концепції lean production вимагає створення адаптованої методичної бази щодо оцінки ефективності управління цими ресурсами.

Методичне забезпечення у цій сфері має включати системний підхід до вибору показників ефективності, критеріїв оцінки, методів аналізу (наприклад, функціонально-вартісного аналізу, аналізу "вузьких місць", вартісного потоку тощо) та інструментів моніторингу. Його важливість полягає в тому, що воно забезпечує об'єктивність оцінювання, дозволяє виявляти нераціональні витрати, оцінювати ефект від впровадження інновацій і технологій

ощадливого типу, а також сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Відсутність належної методичної бази часто призводить до фрагментарності аналізу, переоцінки окремих ресурсів або недооцінки потенціалу їх економії. Тому методичне забезпечення має бути не лише науково обґрунтованим, а й практично орієнтованим, гнучким до умов конкретного господарства.

Отже, ефективне методичне забезпечення оцінки управління виробничими ресурсами на засадах ощадливого виробництва є передумовою раціонального використання ресурсного потенціалу аграрного підприємства, підвищення його економічної стійкості та конкурентоспроможності. Саме воно формує основу для системного вдосконалення управлінських процесів в умовах трансформації аграрної економіки.

Система показників для оцінки економічної ефективності управління виробничими ресурсами аграрних підприємств на базі концепції ощадливого виробництва має бути комплексною, охоплюючи як традиційні економічні індикатори, так і специфічні метрики ощадливого (lean) підходу. Така система показників може бути структурована за блоками, що охоплюють:

- I. Блок підсистеми показників ефективності використання основних виробничих ресурсів.
- II. Блок підсистеми показників витрат і результативності (на основі lean-підходу).
- III. Блок підсистеми показників фінансової результативності.
- IV. Блок підсистеми інтегральних показників ефективності управління ресурсами (ІЕУР).
- V. Блок підсистеми показників якості управлінських рішень.

Кожний із наведених блоків, в свою чергу, складається із групи показників. Так, перший блок – показники ефективності використання основних виробничих ресурсів формують показники з використання земельних ресурсів, основних засобів виробництва, трудових ресурсів.

Показники використання земельних ресурсів в аграрних підприємствах також мають свою підсистему, елементи якої відображають: ефективність використання земельних ресурсів, їх продуктивність та інтенсивність, ефективність управління земельним фондом,

I. Блок показників ефективності використання основних ресурсів.

Показники ефективності використання в аграрних підприємствах земельних ресурсів, розрахунок цих показників та їх характеристики наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Показники ефективності використання земельних ресурсів в аграрних підприємствах

Показники	Формула розрахунку	Характеристика
Урожайність с/г культур	Урожай (ц, т) / Площа (га)	Визначає результативність використання землі
Валовий дохід з 1 га	Валовий дохід / Площа (га)	Показує грошову продуктивність 1 га
Чистий прибуток з 1 га	Чистий прибуток / Площа (га)	Характеризує економічну ефективність землекористування
Коефіцієнт використання ріллі	Площа посівів / Площа ріллі	Визначає інтенсивність використання ріллі
Індекс рентабельності землекористування	(Прибуток / Витрати) × 100%	Відображає рівень прибутковості с/г діяльності на землі

Джерело: Розроблено автором

Показники продуктивності та інтенсивності використання земельних ресурсів в аграрних підприємствах наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Показники продуктивності та інтенсивності використання земельних ресурсів

Показники	Формула розрахунку	Характеристика
Продуктивність землі (валова продукція з 1 га)	Валовий обсяг продукції / Площа	Оцінка обсягів виробництва
Інтенсивність використання землі	Витрати на 1 га / Вартість основних фондів	Визначає рівень капіталовкладень
Енергозабезпеченість 1 га	Кількість енергії (кВт·год) / Площа	Оцінка енергетичної насиченості виробництва

Джерело: Розроблено автором

Показники відтворення та сталого розвитку земельних ресурсів в аграрних підприємствах наведено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Показники відтворення та сталого розвитку земельних ресурсів в аграрних підприємствах

Показники	Формула / Пояснення	Призначення
Баланс гумусу	Надходження – Винесення	Характеризує екологічну стабільність
Показник деградації ґрунтів	Частка деградованих земель (%)	Оцінка екологічного стану земель
Витрати на охорону землі	Сума витрат на заходи / Площа	Відображає рівень екологічної відповідальності

Джерело: Розроблено автором

Показники ефективності управління земельним фондом в аграрних підприємствах наведено в табл. 1.6.

Таблиця 1.6 – Показники ефективності управління земельним фондом в аграрних підприємствах

Показники	Формула / Методика	Значення
Землеоснащеність працівників	Площа землі / Кількість працівників	Оцінка ефективності розподілу ресурсів
Коефіцієнт використання орендованої землі	Площа фактично використаної землі / Площа орендованої	Аналіз управлінських рішень

Джерело: Розроблено автором

Наведені в таблицях 1.3 – 1.6 показники використання земельних ресурсів в аграрних підприємствах поєднують економічні, технологічні, екологічні та управлінські характеристики. Це забезпечує базу для прийняття рішень щодо підвищення ефективності землекористування та може бути

адаптована для різних категорій підприємств: фермерських, приватних, державних тощо.

Фондовіддача характеризує ефективність використання основного капіталу та розраховується:

- Валовий дохід / Середньорічна вартість основних виробничих фондів (грн/грн).

Продуктивність праці відображає економічну віддачу праці та розраховується:

- Обсяг реалізованої продукції / Середньооблікова чисельність працівників (грн/працівник).

Матеріаловіддача оцінює ефективність використання матеріальних ресурсів та розраховується:

- Випуск продукції / Вартість використаних матеріалів (грн/грн).

II. Показники витрат і результативності (на основі lean-підходу)

Рівень втрат показує оцінку втрат часу, сировини, надлишкового транспортування тощо та розраховується:

- (Обсяг ідентифікованих втрат ресурсів / Загальний обсяг використаних ресурсів) $\times$ 100 (відсотки).

Коефіцієнт ощадливості ресурсів (КОР) показує ступінь дотримання стандартів ресурсозбереження та розраховується:

- (Фактичне споживання ресурсів / Планове споживання за нормативами ощадливого виробництва).

Цикловий час виробництва (години) відображає загальний час проходження виробничого процесу від запуску до готової продукції. Зменшення цього показника є результатом усунення втрат і оптимізації.

III. Показники фінансової результативності:

Рентабельність продукції оцінює прибутковість виробництва та розраховується:

- (Прибуток від реалізації / Собівартість реалізованої продукції) $\times$ 100 (%).

Окупність витрат на впровадження lean-практик (роки) демонструє економічну доцільність інновацій та розраховується:

- Загальні витрати на впровадження ощадливих технологій /
Додатковий прибуток або економія від їх застосування.

IV. Інтегральні показники:

Індекс ефективності управління ресурсами (ІЕУР) може формуватися на основі бальної або рейтингової оцінки ефективності.

Зважений індекс, що враховує співвідношення витрат до результатів у різних ресурсних категоріях.

Коефіцієнт сталості ресурсного управління оцінює довгостроковий ефект ощадливого підходу та враховує стабільність витрат, зменшення варіативності та вплив управлінських рішень у динаміці (в середньому за 3 роки).

V. Показники якості управлінських рішень:

Частка прийнятих управлінських рішень на основі ключових показників ефективності (KPI), що розраховується як:

- Кількість управлінських рішень, прийнятих на основі KPI / Загальна кількість рішень (%).

Рівень залучення працівників до процесів удосконалення, що розраховується як:

- Кількість працівників, які брали участь у lean-проектах / Загальна кількість працівників (%).

Важливим показником культури ощадливого виробництва є також оцінка рівня data-driven управління, що показує маркетингові характеристики, в основі яких знаходиться аналіз бази даних про людей та дії, які здійснюються ними в інтернеті та офлайн. Наведена система показників дозволяє здійснювати всебічний моніторинг економічної ефективності як на рівні операційного управління, так і на стратегічному рівні.

РОЗДІЛ 2

СТАН ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ РЕСУРСАМИ ТОВ СТОВ «АГРОФІРМА ПЕТРОДОЛИНСЬКЕ» ОДЕСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Аналіз макро- та мікроекономічних умов управління виробничими ресурсами ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське»

У сучасних умовах функціонування аграрного сектору України ефективне управління виробничими ресурсами аграрних підприємств набуває особливої актуальності. Аграрна галузь є стратегічною для забезпечення продовольчої безпеки держави, формування експортного потенціалу та підтримки економічної стабільності сільських територій. Однак ефективність функціонування аграрних підприємств значною мірою залежить не лише від внутрішніх управлінських рішень, а й від комплексу зовнішніх макроекономічних та мікроекономічних факторів, що формують економічне середовище їхньої діяльності.

Макроекономічні умови, зокрема рівень інфляції, валютна політика, податкова система, державна підтримка сільського господарства, зовнішньоекономічна кон'юнктура та загальна економічна динаміка країни, визначають доступність ресурсів, рівень інвестиційної активності та ступінь ризику в аграрному виробництві. Водночас мікроекономічні умови — організаційна структура підприємств, рівень технологічного розвитку, кадрове забезпечення, логістичні можливості та ринкова поведінка — визначають реальний потенціал використання наявних ресурсів і формують основу конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

У цьому контексті особливого значення набуває системний аналіз як зовнішніх, так і внутрішніх умов функціонування аграрних підприємств з метою виявлення об'єктивних тенденцій, ризиків і можливостей для підвищення ефективності управління виробничими ресурсами. Такий підхід

дозволяє забезпечити адаптивність аграрного сектору до змін середовища, оптимізувати ресурсне забезпечення та сформувати стратегії сталого розвитку на довгострокову перспективу.

Таким чином, аналіз макро- та мікроекономічних умов є необхідним елементом для формування дієвої системи управління виробничими ресурсами аграрних підприємств, що відповідає викликам сьогодення та забезпечує їхню економічну життєздатність.

До числа основних 10 макроекономічних показників України, які використовуються для оцінки економічної ситуації країни слід віднести:

- Валовий внутрішній продукт (ВВП), що показує загальну ринкову вартість усіх кінцевих товарів і послуг, вироблених у країні за певний період. Вимірюється у поточних і сталих цінах.
- Рівень інфляції (індекс споживчих цін, ІСЦ), що показує зміну загального рівня цін на товари та послуги, яку найчастіше вимірюють за допомогою індексу споживчих цін.
- Рівень безробіття, що показує частку економічно активного населення, яка не має роботи, але активно її шукає.
- Державний борг (зовнішній та внутрішній), що показує загальний обсяг заборгованості держави перед кредиторами.
- Дефіцит/профіцит державного бюджету, що показує різницю між доходами та видатками державного бюджету.
- Рівень обмінного курсу (гривні до долара США, євро тощо), що показує курс національної валюти відносно іноземних валют.
- Рівень експорту та імпорту (зовнішньоторговельний баланс), що показує загальні обсяги експорту та імпорту товарів і послуг, які визначають стан торгового балансу.
- Обсяг прямих іноземних інвестицій (ПІІ), що показує капіталовкладення іноземних інвесторів в економіку України.

- Обсяг промислового виробництва – індекс, що відображає зміну обсягів виробництва в промисловому секторі (у порівнянні з базовим періодом).
- Рівень середньої заробітної плати, що показує середній розмір заробітної плати працівників за певний період у національній або іноземній валюті.

Динаміка основних макроекономічних показників України наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Динаміка основних макроекономічних показників України

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	2023р. до 2021р.	
				+/-	%
1. Валовий внутрішній продукт (ВВП), млрд грн	5466,7	5181,9	5451,0	-15,7	99,7
2. Зростання реального ВВП, %	3,4	-29,1	+5,3	1,9	X
3. Індекс споживчих цін (ІСЦ), % до попереднього року	110,0	126,6	105,1	-4,9	X
4. Рівень безробіття, % (за методологією МОП)	10,6	24,5	8,8	-1,8	X
5. Середня заробітна плата, грн	14014	14859	17300	3286	123,4
6. Експорт товарів і послуг, млрд дол. США	79,4	69,3	44,1	-35,3	55,5
7. Імпорт товарів і послуг, млрд дол. США	85,1	75,5	55,4	-29,7	65,1
8. Прямі іноземні інвестиції (ПІІ), млрд дол. США	6,8	0,4	4,2	-2,6	61,8
9. Державний борг, млрд грн	2671,6	4317,5	5620,0	2948,4	210,4
10. Облікова ставка НБУ, %	9,0	25,0	15,0	6	X

Джерело: Розраховано за даними Мінфін, НБУ, Держстат України.

Аналіз наведеної динаміки основних макроекономічних показників України показує, що в період 2021–2023 років економіка України зазнала значного впливу екзогенних шоків, зокрема збройної агресії Російської Федерації, що суттєво трансформувало макроекономічне середовище країни. Дані таблиці дозволяють оцінити ключові зміни в економічній динаміці за цей період. Так, валовий внутрішній продукт (ВВП) у 2023 році становив 5451,0 млрд грн, що лише на 15,7 млрд грн менше порівняно з 2021 роком (5466,7 млрд грн), тобто майже на тому ж рівні (99,7%). Однак слід враховувати, що у 2022 році ВВП знизився до 5181,9 млрд грн, що свідчить про суттєвий спад у перший рік повномасштабної війни. У 2023 році спостерігалось відновлення економічної активності.

Реальний ВВП показує, що реальне зростання ВВП демонструє більш глибокі структурні зміни: у 2022 році спад склав 29,1%, однак у 2023 році зафіксовано зростання на 5,3%. У порівнянні з 2021 роком зростання становило лише 1,9 в. п., що свідчить про часткову компенсацію втрат, але не про повне відновлення.

Індекс споживчих цін показує, що інфляційні процеси значно активізувалися в 2022 році — індекс споживчих цін сягнув 126,6% до попереднього року, тоді як у 2023 році темпи інфляції знизились до 105,1%. Загалом спостерігається ознака стабілізації споживчого ринку.

Ринок праці засвідчує, що рівень безробіття демонструє складну динаміку: в 2022 році він сягнув 24,5%, що відображає кризу на ринку праці, але вже у 2023 році знизився до 8,8%. Це позитивна тенденція, хоча її слід оцінювати з урахуванням методологічних і статистичних викликів в умовах воєнного часу.

Доходи населення протягом періоду дослідження змінюються. Середня номінальна заробітна плата зросла з 14 014 грн у 2021 році до 17 300 грн у 2023 році, тобто на 23,4%. Проте в реальному вимірі це зростання могло бути нівельоване високим рівнем інфляції, особливо у 2022 році.

Зовнішньоекономічна діяльність показує, що обсяг експорту знизився з 79,4 млрд дол. США у 2021 році до 44,1 млрд дол. у 2023 році, що становить лише 55,5% від рівня 2021 року. Подібна ситуація і з імпортом — падіння на 34,9% (до 55,4 млрд дол.). Це зумовлено блокадою портів, логістичними ускладненнями та зниженням внутрішнього попиту.

Проблеми зовнішньоекономічної діяльності звітного періоду чітко фіксує рис. 2.1.

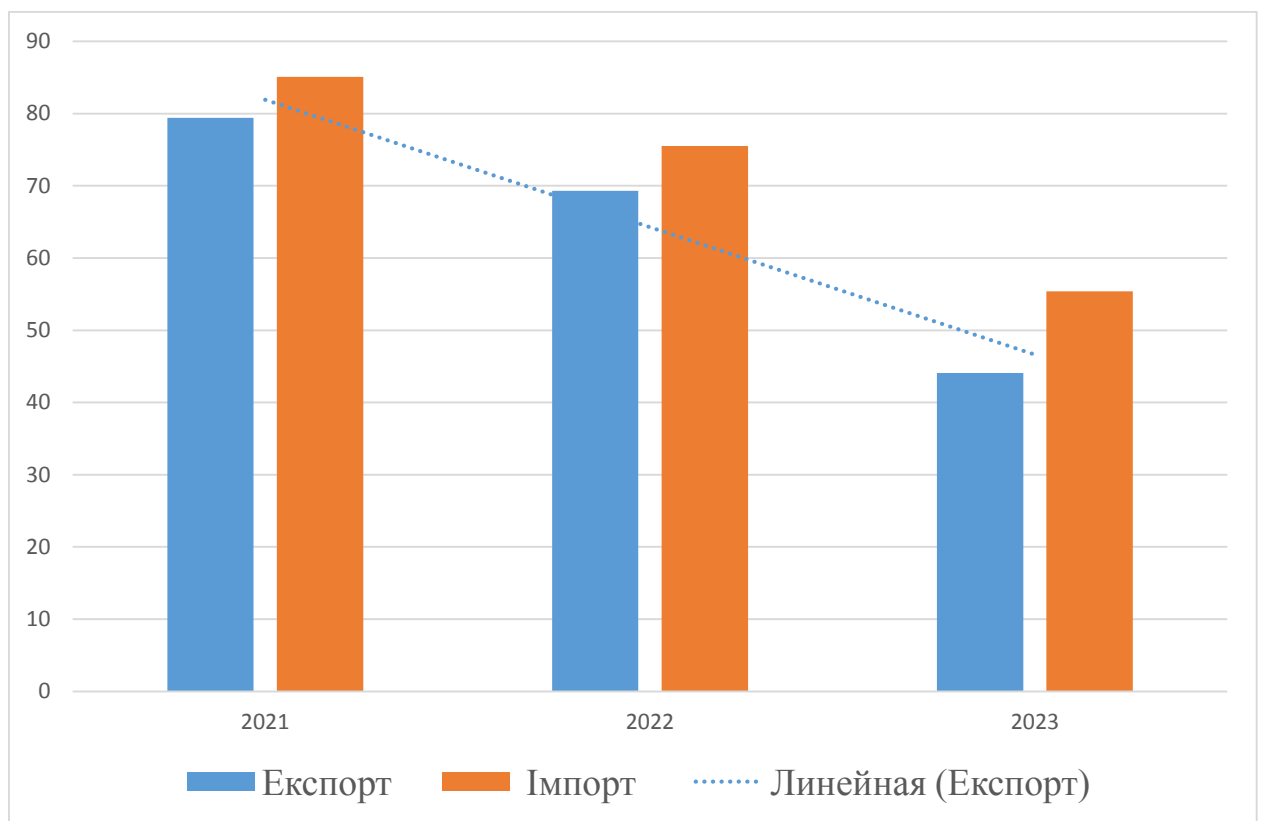


Рис. 2.1 - Зовнішньоекономічна діяльність України, млрд дол. США

Джерело: Наведено за даними Мінфін, НБУ, Держстат України.

Прямі іноземні інвестиції (ПІІ) показують, що інвестиційна активність різко впала у 2022 році (до 0,4 млрд дол.), однак у 2023 році спостерігається часткове відновлення — 4,2 млрд дол., що становить 61,8% від рівня 2021 року. Це свідчить про певне повернення довіри з боку іноземних інвесторів.

Наскільки суттєво початок військово-бойових дій, після широкомасштабної агресії російської федерації, вплинув на інвестиційну активність іноземних інвесторів засвідчує рис. 2.2.

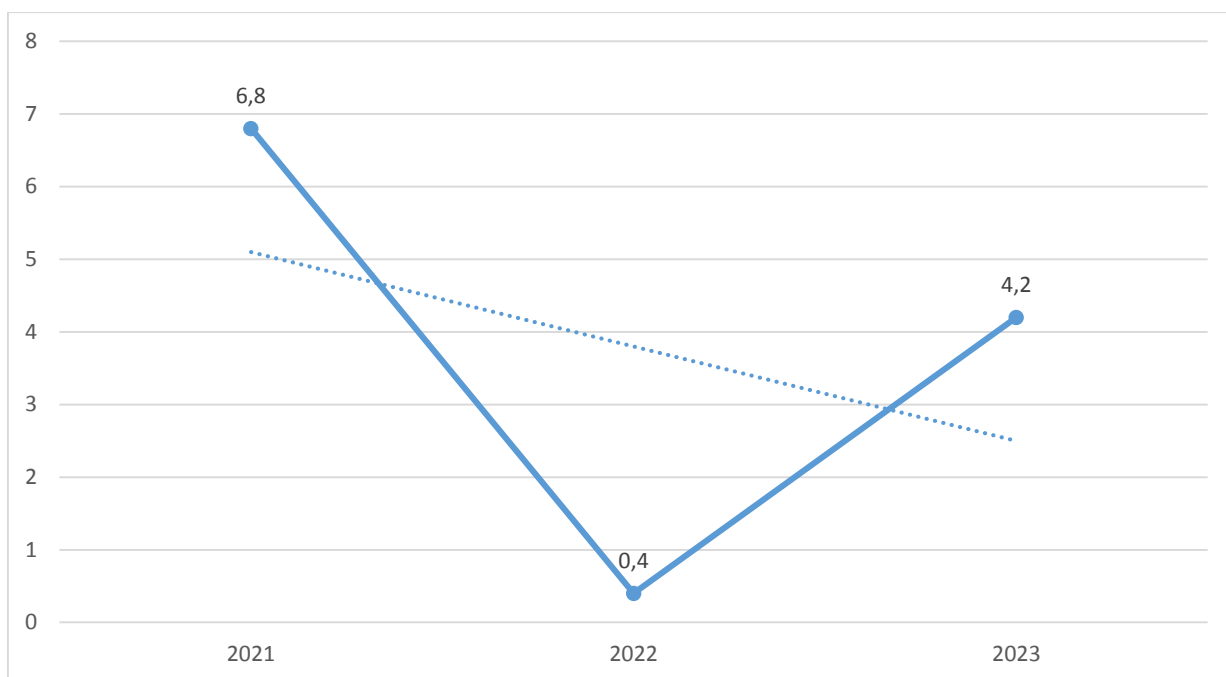


Рис. 2.2 - Прямі іноземні інвестиції (ПІІ), млрд дол. США

Джерело: Наведено за даними Мінфін, НБУ, Держстат України.

Державний борг України зріс у 2,1 рази — з 2671,6 млрд грн у 2021 році до 5620,0 млрд грн у 2023 році. Це відображає значне збільшення зовнішнього фінансування, необхідного для підтримки стабільності в умовах війни.

Облікова ставка НБУ у 2022 році зросла до 25%, що є антикризовим кроком для стримування інфляції та підтримки курсової стабільності. У 2023 році її було знижено до 15%, що свідчить про поступову нормалізацію монетарної політики.

Отже, аналіз макроекономічних показників України за 2021–2023 роки демонструє шокове падіння основних показників у 2022 році внаслідок воєнної агресії, за яким у 2023 році спостерігається часткова стабілізація та поступове відновлення. Водночас відновлення відбувається нерівномірно та супроводжується високими соціально-економічними ризиками, що вимагає зваженої макроекономічної політики, активного залучення інвестицій, стимулювання внутрішнього ринку та компетентного управління виробничими ресурсами в аграрних підприємствах з використанням концепції ощадливого виробництва.

Аналіз мікроекономічних умов ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» Одеського району Одеської області для управління виробничими ресурсами на основі концепції ощадливого виробництва показує, що агрофірма функціонує за високої інтенсифікації сільськогосподарського виробництва, яка зумовлює необхідність оптимізації використання виробничих ресурсів. Мікроекономічне середовище підприємства формується під впливом таких чинників, як структура власності, рівень технологічного забезпечення, наявність та ефективність використання трудових і земельних ресурсів, внутрішня організація управлінських процесів, а також фінансова стабільність.

Підприємство володіє розвиненою матеріально-технічною базою, проте значна частка обладнання вимагає оновлення або модернізації, що обумовлює актуальність впровадження ощадливих підходів до управління ресурсами. Крім того, за умов обмежених фінансових ресурсів, зростає потреба у скороченні витрат без зниження якості продукції.

Впровадження концепції ощадливого виробництва (lean production) у діяльність агрофірми передбачає орієнтацію на мінімізацію втрат в усіх сферах виробництва: перевитрати матеріалів, нераціональні трудові операції, простой техніки, надлишкові запаси тощо. В умовах даного аграрного підприємства це може бути досягнуто шляхом вдосконалення логістичних процесів, запровадження системи 5S на виробничих ділянках, оптимізації агротехнологічних карт і обслуговування техніки за принципами ТРМ (Total Productive Maintenance), вирощування унікальних сільськогосподарських культур, продукція яких користуються підвищеним попитом на внутрішньому та світовому ринках.

Мікроекономічні передумови підприємства створюють сприятливе підґрунтя для поетапної реалізації lean-технологій, зокрема через розвиток кадрового потенціалу, налагодження внутрішнього контролю витрат, підвищення мотивації персоналу до участі в програмах покращення, а також застосування цифрових інструментів обліку та моніторингу.

Отже, мікроекономічне середовище ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» дозволяє застосовувати елементи концепції ощадливого виробництва як засіб підвищення ефективності управління виробничими ресурсами. Це, у свою чергу, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зниженню витрат, сталому розвитку та гнучкості в умовах ринкових коливань.

2.2. Ресурсне забезпечення виробничо-господарської діяльності аграрного підприємства

В умовах трансформаційних змін економіки та зростаючої конкуренції на аграрному ринку підвищення ефективності використання виробничих ресурсів є ключовою передумовою забезпечення стійкого розвитку досліджуваного аграрного підприємства. Традиційні підходи до управління ресурсами в агросекторі дедалі частіше виявляються недостатніми для досягнення оптимального рівня продуктивності та економічної доцільності. У цьому контексті актуальним стає впровадження концепції ощадливого виробництва (lean production), яка передбачає систематичне виявлення та усунення втрат, максимізацію цінності для споживача при мінімальних витратах ресурсів.

Ощадливе виробництво, яке виникло в промисловості, нині активно адаптується до потреб сільського господарства, забезпечуючи підприємствам нові підходи до оптимізації витрат, раціонального використання земельних, трудових, матеріально-технічних та фінансових ресурсів. Запровадження принципів ощадливого виробництва дозволяє досягти синергії між підвищенням економічної ефективності та збереженням ресурсного потенціалу господарства в довгостроковій перспективі.

Тому аналіз стану ресурсного забезпечення аграрного підприємства доцільно проводити через призму принципів ощадливого виробництва, виявлення вузьких місць у системі управління ресурсами для розробки

рекомендацій щодо підвищення ефективності їх використання. Такий підхід сприятиме формуванню обґрунтованої стратегії розвитку ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» з урахуванням сучасних викликів і тенденцій аграрного сектору.

У сучасних умовах особливого значення набуває ефективне управління земельними ресурсами як ключовим виробничим фактором. Земля є не лише основним засобом сільськогосподарського виробництва, але й визначальним чинником формування конкурентоспроможності аграрного підприємства. У зв'язку з цим зростає актуальність пошуку нових підходів до управління земельним ресурсним забезпеченням, зокрема впровадження концепції ощадливого (lean) виробництва, яка акцентує увагу на мінімізації втрат, раціоналізації використання ресурсів та підвищенні загальної ефективності господарювання.

Застосування принципів ощадливого виробництва до управління земельними ресурсами передбачає системний підхід до оцінки ефективності використання землі, зменшення нераціональних витрат, запровадження точного землеробства, автоматизованого моніторингу стану ґрунтів і оптимізації сівозмін. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню продуктивності земель, зниженню екологічного навантаження та забезпеченню сталого розвитку агропідприємства.

Таблиця 2.2 – Земельний ресурсний потенціал ТОВ СТОВ «Агрофірма «Петродолинське»

Показники площі	2021 р.	2022 р.	2024 р.	2024 р. 2021 р.	
				+/-	%
Сільськогосподарські угіддя, га	3131	3088,5	3566,8	435,8	113,9
в т. ч. - рілля, га	3126	3087	3566,8	440,8	114,1
- багаторічні насадження (суниці, полуниці)	5	1,5	5	0	100,0

Джерело: розраховано за даними звітності господарства

Аналіз динаміки земельного ресурсного потенціалу ТОВ СТОВ «Агрофірма «Петродолинське» свідчать про позитивну динаміку зростання земельного ресурсного потенціалу в період з 2021 до 2024 року. Загальна площа сільськогосподарських угідь у 2024 році зросла на 435,8 га порівняно з 2021 роком, що становить приріст на 13,9%. Особливо показовим є зростання площі ріллі: у 2021 році вона становила 3126 га, а у 2024 – 3566,8 га, тобто приріст склав 440,8 га або 14,1% (рис. 2.3). Така тенденція свідчить про розширення виробничого потенціалу підприємства, що є важливою передумовою для підвищення обсягів аграрного виробництва та ефективності використання ресурсів.

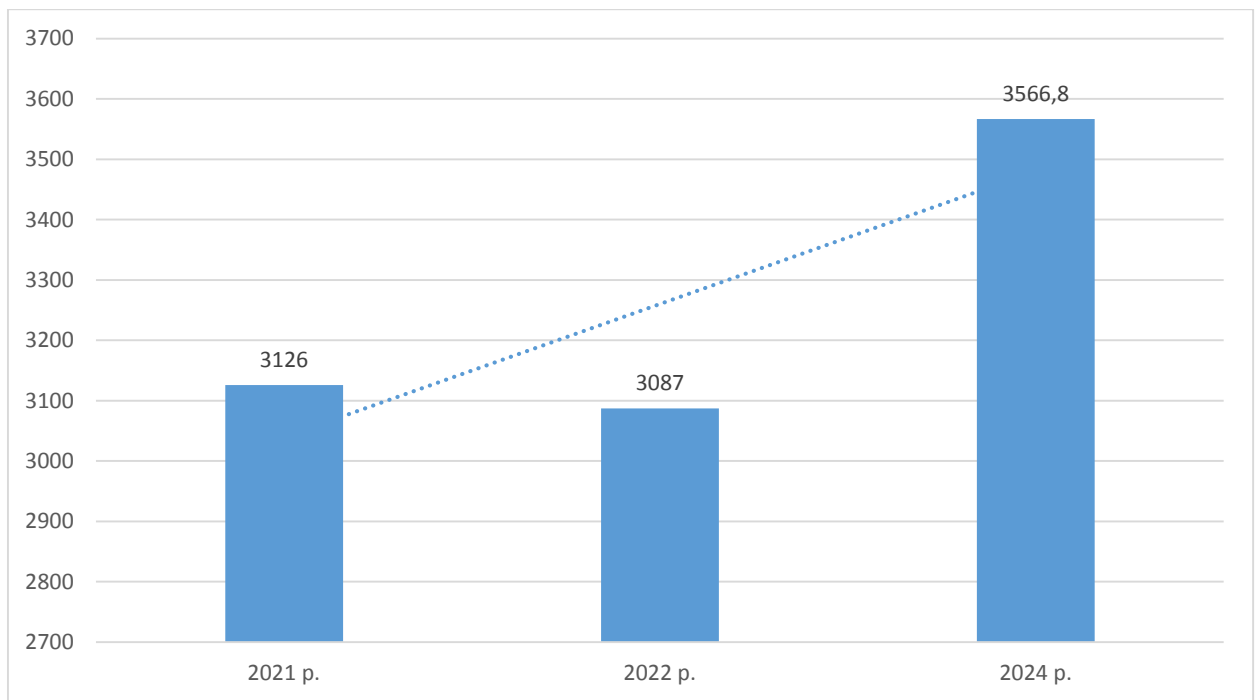


Рис. 2.3 – Динаміка ріллі в ТОВ СТОВ «Агрофірма «Петродолинське», га
Джерело: наведено за даними звітності господарства

Водночас площа багаторічних насаджень залишилася незмінною – 5 га, що може свідчити про стабільну спеціалізацію господарства в межах плодоовочевого виробництва або про відсутність інвестицій у цей сегмент. Незважаючи на тимчасове скорочення площ у 2022 році (до 3088,5 га загальної площі угідь), підприємству вдалося не лише відновити втрати, а й суттєво наростити земельні ресурси в подальшому.

Отримані результати вказують на ефективну земельну політику агрофірми та стратегічно обґрунтоване управління земельним банком. Зростання оброблюваної площі дає змогу створити передумови для застосування інноваційних технологій, зокрема – у межах концепції ощадливого виробництва, що передбачає раціональне використання земельного потенціалу із забезпеченням сталого розвитку аграрного підприємства.

Наведені результати дослідження дозволяють в подальшому здійснити комплексний аналіз стану та ефективності земельного ресурсного забезпечення аграрного підприємства на основі принципів ощадливого виробництва. Особлива увага при цьому приділяється виявленню резервів підвищення ефективності використання земель, а також формуванню рекомендацій щодо удосконалення системи управління земельними ресурсами з урахуванням сучасних викликів та тенденцій у сільському господарстві.

У умовах війни особливої актуальності набуває питання ефективного управління трудовими ресурсами. Аграрне підприємство стикаються з низкою викликів: дефіцитом кваліфікованої робочої сили, сезонністю зайнятості, міграційними процесами та демографічними змінами. У цьому контексті важливо забезпечити не лише кількісну достатність трудових ресурсів, але й якісне їх використання відповідно до вимог сучасного виробництва.

Одним із перспективних підходів до вирішення зазначених проблем є впровадження концепції ощадливого виробництва (*lean production*), що орієнтована на мінімізацію втрат, підвищення продуктивності праці та забезпечення безперервного вдосконалення виробничих процесів. Застосування цієї концепції в аграрному секторі дозволяє оптимізувати структуру зайнятості, забезпечити раціональний розподіл функцій між працівниками, зменшити непродуктивні витрати часу та підвищити мотивацію персоналу.

Вивчення трудового ресурсного забезпечення аграрного підприємства на засадах ощадливого виробництва передбачає комплексний підхід до аналізу чисельності, структури, продуктивності та ефективності використання праці. Особливу увагу варто приділити адаптації принципів lean-технологій до специфіки сільськогосподарського виробництва, де важливими є сезонність робіт, погодні умови, технологічні цикли та соціальні аспекти.

Таким чином, аналіз трудового забезпечення аграрного підприємства з урахуванням концепції ощадливого виробництва є важливим інструментом удосконалення управлінських рішень, що сприятиме зростанню конкурентоспроможності, підвищенню економічної ефективності та сталому розвитку аграрного виробництва. Відповідні цифрові дані наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка трудового ресурсного потенціалу ТОВ СТОВ «Агрофірма «Петродолинське»

Показники	2021 р.	2022 р.	2024 р.	2024р. до 2021р.	
				+/-	%
Середньорічна чисельність працівників, осіб	171	172	173	2,0	101,2
в т.ч. зайнято у сільськогосподарському виробництві, у тому числі:	163	165	166	3,0	101,8
- в рослинництві	113	114	115	2,0	101,8
- в тваринництві	50	51	51	1,0	102,0
Питома вага зайнятих у сільському господарстві до загальної чисельності працівників, %	95,3	95,9	96,0	0,7	X

Джерело: розраховано за даними звітності господарства

Аналіз динаміки трудових ресурсів свідчить про незначне, але стабільне зростання чисельності персоналу підприємства у 2021–2024 роках. Середньорічна чисельність працівників зросла з 171 особи у 2021 році до 173 осіб у 2024 році, що становить приріст на 2 особи, або 1,2%. Така тенденція є

ознакою стабільності кадрової політики агрофірми та свідчить про відсутність значного плинності кадрів.

Особливої уваги заслуговує структура зайнятості у сільському господарстві, частка якої становить понад 95% у загальній чисельності працівників, що свідчить про чітку галузеву спрямованість підприємства. Кількість зайнятих у сільськогосподарському виробництві збільшилась з 163 до 166 осіб (+3 особи, або 1,8%), зокрема в рослинництві — з 113 до 115 осіб (+2 особи, або 1,8%), а в тваринництві — з 50 до 51 особи (+1 особа, або 2,0%).

Питома вага зайнятих у сільському господарстві у загальній чисельності працівників зросла з 95,3% до 96,0%, що вказує на підвищення концентрації персоналу безпосередньо в основній галузі діяльності — агровиробництві.

Таким чином, підприємство демонструє ознаки раціонального використання трудових ресурсів з переважною орієнтацією на основні виробничі підрозділи — рослинництво та тваринництво. Незначне зростання чисельності персоналу при збереженні стабільної частки зайнятих у сільському господарстві дозволяє оцінити трудовий потенціал як стабільний, що створює умови для подальшого ефективного розвитку виробничої діяльності.

У сучасних умовах України важливого значення набуває аналіз фінансового стану підприємств, зокрема через дослідження динаміки активів і пасивів як основних елементів балансу. Структурно-фінансова стабільність аграрного підприємства значною мірою залежить від ефективного управління його ресурсами, зокрема матеріальними, фінансовими та інвестиційними. Вивчення змін у структурі активів дозволяє оцінити напрямки використання ресурсів, рівень інвестиційної активності та здатність підприємства генерувати доходи. Аналіз пасивів, у свою чергу, дає змогу визначити джерела фінансування діяльності, ступінь фінансової незалежності та ризики, пов'язані із залученням позикового капіталу.

ТОВ СТОВ «Агрофірма «Петродолинське», як одне з провідних аграрних підприємств Одеського регіону, характеризується активною господарською діяльністю та прагненням до впровадження сучасних підходів до управління фінансами. Проведення аналізу динаміки основних складових активів і пасивів цього підприємства дозволяє не лише оцінити його фінансову стійкість у динаміці, а й виявити тенденції, що формують потенціал сталого розвитку в умовах ринкової конкуренції та впливу зовнішніх макроекономічних факторів. Результати такого аналізу є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію структури балансу та підвищення загальної ефективності функціонування підприємства.

Відповідні цифрові дані про динаміку основних складових активів та пасивів ТОВ СТОВ «Агрофірма «Петродолинське» наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка основних складових активів та пасивів ТОВ СТОВ «Агрофірма «Петродолинське», тис. грн

Показники	2021 р.	2022 р.	2024 р.	2024 р. до 2021 р.	
				+/-	%
Авансований капітал (баланс)	173306	198610	304853	131547,0	175,9
Необоротні активи	91626	99218	153546	61920,0	167,6
Основні засоби	42585	42432	73461	30876,0	172,5
Оборотні активи	81680	99393	151307	69627,0	185,2
Власний капітал	164338	188850	287689	123351,0	175,1
Питома вага власного капіталу у авансованому	94,8	95,1	94,4	-0,5	X

Джерело: розраховано за даними звітності господарства

Аналіз динаміки основних складових активів та пасивів ТОВ СТОВ «Агрофірма «Петродолинське» у період з 2021 по 2024 рік свідчить про значне зростання обсягів господарських ресурсів підприємства, що є свідченням активного розвитку та розширення економічного потенціалу.

Так, загальний авансований капітал підприємства зріс з 173306 тис. грн у 2021 році до 304853 тис. грн у 2024 році, тобто на 131547 тис. грн, або на 75,9%. Така позитивна динаміка свідчить про збільшення обсягу фінансових ресурсів, що залучаються для забезпечення господарської діяльності.

Необоротні активи, зокрема основні засоби, також зазнали суттєвого приросту. Так, їх загальний обсяг зріс з 91626 тис. грн до 153546 тис. грн, що на 61920 тис. грн більше, або на 67,6%. Основні засоби зросли з 42585 тис. грн до 73461 тис. грн, тобто на 30876 тис. грн (172,5%). Це свідчить про інвестиційну активність підприємства та модернізацію виробничих потужностей.

Оборотні активи зросли на 69627 тис. грн (на 85,2%), що є позитивним сигналом щодо зміцнення ліквідності та фінансової гнучкості підприємства. Зростання оборотного капіталу дозволяє забезпечити стабільність обігових процесів та підтримку платоспроможності.

Власний капітал підприємства збільшився з 164338 тис. грн у 2021 році до 287689 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 123351 тис. грн (175,1%). Це свідчить про стабільне фінансове становище підприємства та його здатність до самофінансування.

Про намагання нарощувати необоротні активи та власний капітал в господарстві свідчить рис. 2.4.

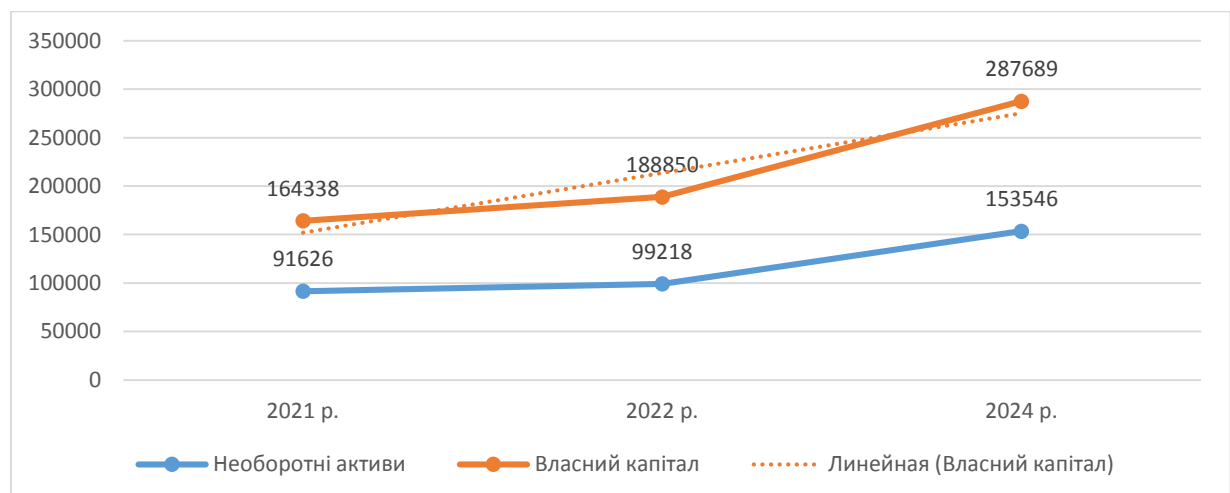


Рис. 2.4 – Необоротні активи та власний капітал, тис. грн

Джерело: наведено за даними звітності господарства

Водночас, питома вага власного капіталу в авансованому капіталі залишалась стабільно високою, хоча і з незначною тенденцією до зниження — з 94,8% у 2021 році до 94,4% у 2024 році. Зменшення на 0,5 в. п. може свідчити про часткове зростання залучених ресурсів, однак підприємство й надалі зберігає високу фінансову автономію.

Таким чином, динаміка основних складових активів та пасивів підприємства демонструє позитивні структурні зміни, зміцнення матеріально-технічної бази та покращення фінансової стійкості, що є передумовами для забезпечення стабільного розвитку в довгостроковій перспективі.

Скотарська галузь є однією з ключових ланок аграрного виробництва, що забезпечує продовольчу безпеку, стабільні поставки м'ясо-молочної продукції, а також сприяє розвитку суміжних галузей сільського господарства. В господарстві ефективно ведення тваринництва потребує системного аналізу змін у структурі та кількості поголів'я, оскільки ці показники безпосередньо впливають на обсяги виробництва, економічну ефективність підприємства та загальну стійкість агрофірми.

ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» є одним із представників аграрного сектору Одеської області, який здійснює діяльність у галузі скотарства з орієнтацією на підвищення продуктивності та якості тваринницької продукції. Аналіз динаміки поголів'я великої рогатої худоби (ВРХ) дозволяє не лише оцінити результати управлінських рішень за попередні роки, але й виявити тенденції розвитку, що можуть слугувати основою для стратегічного планування.

З огляду на актуальні виклики — зміни в ринковому попиті, зростання собівартості утримання худоби, кліматичні умови та державну підтримку тваринництва — дослідження динаміки поголів'я скотарської галузі є необхідним для розробки ефективних підходів до управління виробничими ресурсами. У цьому контексті особливо важливим є досвід підприємств, таких як ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське», що адаптують свою діяльність відповідно до сучасних умов господарювання. Відповідні цифрові дані щодо

динаміки поголів'я скотарської галузі в ТОВ СТОВ «Агрофірма «Петродолинське» наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка поголів'я скотарської галузі в ТОВ СТОВ «Агрофірма «Петродолинське», гол.

Показники	2021 р.	2022 р.	2024 р.	2024 р. до 2021 р.	
				+/-	%
Велика рогата худоба (ВРХ)	1359	1444	1305	-54	96,0
в т. ч. корів	587	561	560	-27	95,4
Молодняк великої рогатої худоби	772	883	745	-27	96,5
Питома вага корів в стаді ВРХ, %	43,2	38,9	42,9	-0,3	X

Джерело: розраховано за даними звітності господарства

Динаміка поголів'я тварин є одним із ключових індикаторів стану розвитку тваринницької галузі підприємства. У ТОВ СТОВ «Агрофірма «Петродолинське» протягом 2021–2024 років спостерігається певне коливання в структурі та загальній чисельності великої рогатої худоби (ВРХ).

Загальна чисельність ВРХ у 2024 році становила 1305 голів, що на 54 голови менше порівняно з 2021 роком, або 96,0% від початкового рівня. Така динаміка свідчить про певне зниження виробничого потенціалу в галузі тваринництва. Зменшення спостерігалось також у чисельності корів — з 587 голів у 2021 році до 560 у 2024 році, тобто на 27 голів (95,4%). Подібна тенденція є несприятливою, оскільки корови становлять основу молочного виробництва.

Варто вказати й на те, що скорочення поголів'я дійного стада ВРХ формує негативний щорічний тренд (рис. 2.5).

У складі молодняку ВРХ відбулося зменшення з 772 голів у 2021 році до 745 у 2024 році (на 27 голів або 96,5%), що може свідчити про зниження обсягів відтворення стада або недостатній рівень інвестицій у розширення виробництва.

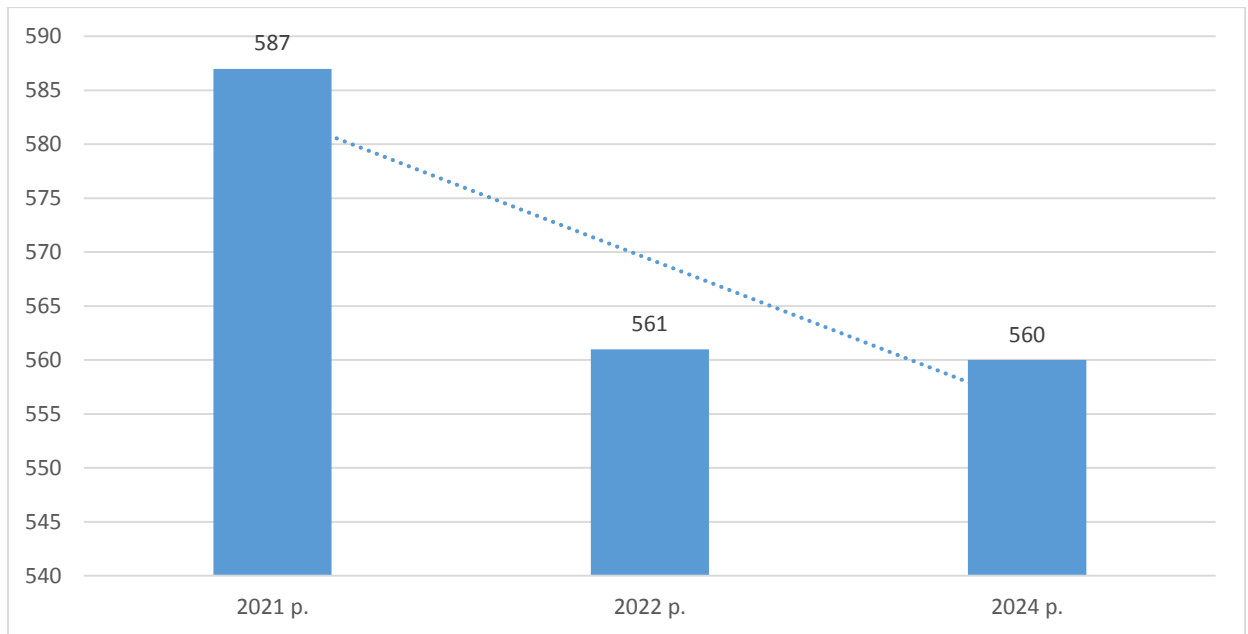


Рис. 2.5 – Динаміка поголів'я корів в ТОВ СТОВ «Агрофірма «Петродолинське», гол.

Джерело: наведено за даними звітності господарства

Питома вага корів у загальному поголів'ї ВРХ у 2024 році становила 42,9%, що практично відповідає рівню 2021 року (43,2%). Незначне зниження цього показника (на 0,3 в.п.) свідчить про стабільність структури стада, однак за умов загального скорочення чисельності тварин подібна стабільність може мати обмежений позитивний ефект.

Отже, результати аналізу вказують на необхідність активізації заходів щодо стабілізації та нарощування поголів'я тварин, модернізації тваринницьких комплексів, покращення селекційної роботи та підвищення економічної ефективності ведення галузі тваринництва.

2.3. Оцінка результативності управління виробничими ресурсами ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське»

У умовах зростаючих вимог до ефективності господарювання та необхідності впровадження принципів сталого розвитку, питання результативного управління виробничими ресурсами набуває особливої

актуальності. Рациональне використання землі, трудових, технічних і фінансових ресурсів є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, зокрема в умовах зростання вартості ресурсів, нестабільного ринку та кліматичних ризиків.

ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське», як одне з провідних підприємств Одеської області, здійснює свою діяльність у сфері рослинництва та тваринництва, що вимагає комплексного підходу до організації виробничих процесів та ресурсного забезпечення. Для забезпечення сталого розвитку підприємству необхідно не лише підтримувати належний рівень забезпеченості ресурсами, але й постійно оцінювати ефективність їх використання, що дозволяє виявити резерви підвищення продуктивності, оптимізувати витрати та забезпечити зростання економічних результатів.

У цьому контексті особливо важливим є проведення науково обґрунтованої оцінки результативності управління виробничими ресурсами, яка включає аналіз використання землі, робочої сили, техніки, матеріалів та фінансів з урахуванням галузевої специфіки, регіональних особливостей і сучасних підходів до ресурсозбереження. Такий аналіз дозволяє не лише діагностувати існуючий стан, а й розробити рекомендації щодо вдосконалення системи управління ресурсами підприємства з орієнтацією на підвищення загальної економічної ефективності та конкурентоспроможності агрофірми.

Урожайність сільськогосподарських культур є одним із ключових показників ефективності функціонування аграрного підприємства, оскільки вона безпосередньо впливає на валовий обсяг виробництва, економічні результати діяльності та конкурентоспроможність господарства на ринку. Для сучасних агропідприємств, зокрема для ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське», питання підвищення урожайності набуває особливої актуальності в умовах обмеженості ресурсів, зростання вартості матеріально-технічного забезпечення та кліматичних змін.

Комплексна оцінка урожайності в господарстві дозволяє виявити динаміку змін цього показника, визначити чинники, що позитивно або негативно впливають на врожай сільськогосподарських культур, а також сформулювати рекомендації щодо оптимізації агротехнологій, використання добрив, засобів захисту рослин і управління земельними ресурсами. Крім того, такий аналіз є основою для впровадження ощадливих підходів до землеробства та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

У даному аналізі особливу увагу приділено оцінці урожайності основних культур, що вирощуються у ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське», в динаміці за декілька звітних періодів, із врахуванням як внутрішніх (організаційно-технологічних), так і зовнішніх (економіко-природних) факторів. Такий підхід дозволяє не лише оцінити поточний стан використання земельного потенціалу, а й визначити стратегічні напрямки підвищення ефективності агровиробництва в майбутньому. Відповідні цифрові дані наведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка врожайності основних сільськогосподарських культур в ТОВ СТОВ «Агрофірма «Петродолинське», ц/га

Показники	2021 р.	2022 р.	2024 р.	2024 р. до 2021 р.	
				+/-	%
Зернові та зернобобові	37,8	37,2	52,2	14,4	138,2
в т. ч. - озима пшениця	32,1	34,2	56,6	24,5	176,4
- кукурудза на зерно	124,3	63,4	86,4	-37,9	69,5
- ячмінь озимий	40,3	21,2	48,2	7,9	119,7
- горох	-	17,9	42,1	X	X
Соняшник	28,4	11,2	26,1	-2,3	91,9
Помідори	656,7	1087,2	252,2	-404,5	38,4

Джерело: розраховано за даними звітності господарства

Аналіз врожайності основних сільськогосподарських культур у ТОВ СТОВ «Агрофірма «Петродолинське» засвідчує наявність як позитивних, так і негативних змін у продуктивності рослинництва за період 2021–2024 років. Дані таблиці 2.5 демонструють значне коливання врожайності залежно від культури, що може бути зумовлено погодними умовами, рівнем агротехнологій, сортовими особливостями та ефективністю управління виробничими процесами.

Загалом, врожайність зернових та зернобобових культур зросла з 37,8 ц/га у 2021 році до 52,2 ц/га у 2024 році, що становить приріст на 14,4 ц/га або 38,2%. Особливо помітне зростання показала озима пшениця, врожайність якої збільшилася з 32,1 до 56,6 ц/га (на 24,5 ц/га або 76,4%), що свідчить про позитивну динаміку в технології вирощування цієї культури. Також відзначається зростання врожайності озимого ячменю на 7,9 ц/га (119,7% до рівня 2021 року) та гороху, який у 2022 році мав врожайність 17,9 ц/га, а в 2024 – вже 42,1 ц/га.

Натомість, врожайність кукурудзи на зерно значно знизилася: з 124,3 ц/га у 2021 році до 86,4 ц/га у 2024 році, що становить скорочення на 37,9 ц/га або 30,5%. Це може бути наслідком несприятливих кліматичних умов, зниження інвестицій у технології вирощування або неефективного сортооновлення. Подібна негативна тенденція спостерігається і щодо соняшнику, врожайність якого у 2024 році становила 26,1 ц/га, що на 2,3 ц/га менше, ніж у 2021 році (91,9% від базового рівня).

Окремої уваги заслуговує динаміка врожайності помідорів, яка є нестабільною: після значного зростання у 2022 році (1087,2 ц/га), у 2024 році спостерігається різке зниження до 252,2 ц/га (рис. 2.6). Падіння на 404,5 ц/га (або на 61,6% у порівнянні з 2021 роком) може свідчити про труднощі у забезпеченні технологічного процесу або зміну площі вирощування та агротехнічних підходів.

Таким чином, результати аналізу свідчать про необхідність глибшого дослідження факторів, що впливають на врожайність окремих культур, а

також подальшого удосконалення агротехнологій, що забезпечать стабільне підвищення ефективності рослинництва в підприємстві.

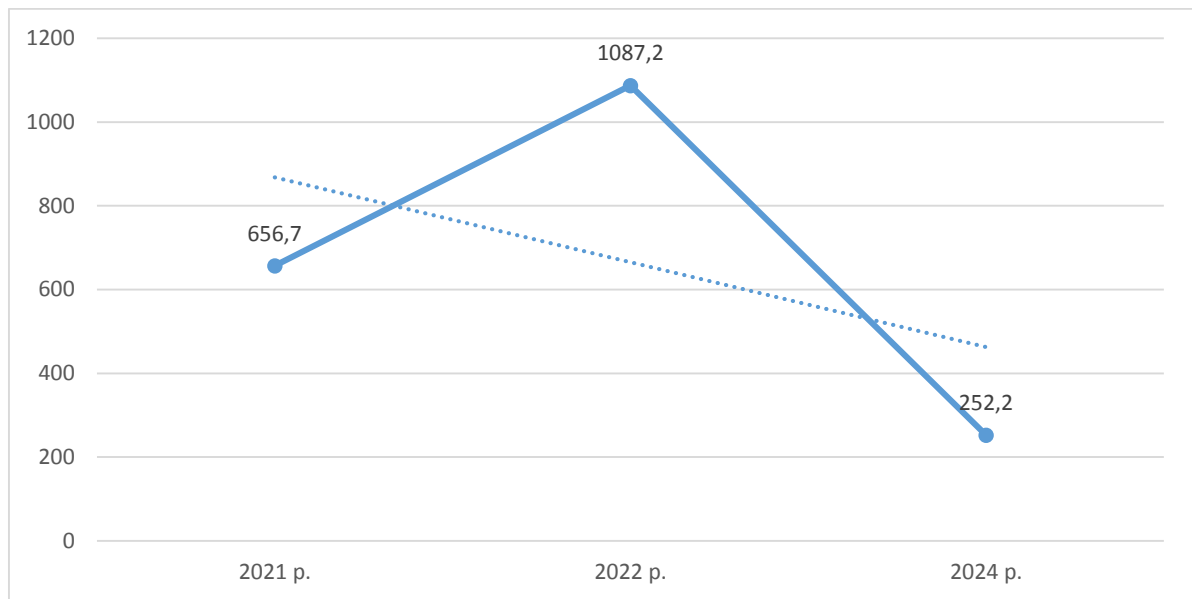


Рис. 2.6 – Динаміка урожайності помідор в ТОВ СТОВ «Агрофірма «Петродолинське», ц/га

Джерело: наведено за даними звітності господарства

Стабільність і ефективність діяльності сільськогосподарського підприємства значною мірою визначаються рівнем його фінансових результатів. Фінансові результати виступають ключовим індикатором економічної життєздатності підприємства, його здатності генерувати прибуток, забезпечувати відтворення ресурсів та формувати інвестиційний потенціал. Динаміка фінансових показників дозволяє виявити тенденції у зміні ефективності виробничої діяльності, оцінити результати управлінських рішень і адаптивність до зовнішніх економічних змін.

ТОВ «СТОВ «Агрофірма «Петродолинське» є типовим представником сільськогосподарських товаровиробників південного регіону України, що здійснює діяльність у сфері рослинництва та тваринництва. Аналіз динаміки фінансових результатів цього підприємства дозволяє не лише охарактеризувати внутрішні економічні процеси, але й виявити вплив макро- та мікроекономічних чинників на прибутковість та рентабельність

виробництва. Особливу увагу приділено дослідженню змін у показниках чистого прибутку, доходу від реалізації продукції, рівня витрат і рентабельності, які слугують важливими орієнтирами для подальшого стратегічного планування.

Таким чином, вивчення динаміки фінансових результатів діяльності ТОВ «СТОВ «Агрофірма «Петродолинське» є актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору, оскільки сприяє розробці ефективних підходів до управління фінансами підприємства в умовах нестабільного економічного середовища. Динаміка показників фінансових результатів діяльності досліджуваного підприємства наведена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «СТОВ «Агрофірма «Петродолинське», тис. грн

Показники	2021р.	2022 р.	2024 р.	2024 р. до 2021 р.	
				+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції	91580	120962	145154,4	53574,4	158,5
Собівартість реалізованої продукції	62626	90262	108314,4	45688,4	173,0
Валовий прибуток	28954	30700	36840	7886	127,2
Чистий прибуток	24585	24439	29326,8	4741,8	119,3

Джерело: розраховано за даними звітності господарства

Аналіз даних таблиці 2.6 показує, що упродовж досліджуваного періоду ТОВ «СТОВ «Агрофірма «Петродолинське» підприємство демонструє позитивну динаміку основних фінансових показників. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції зріс з 91 580 тис. грн у 2021 році до 145 154,4 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 53 574,4 тис. грн, або 58,5%. Така тенденція свідчить про нарощування обсягів продажів, що, ймовірно, є результатом як підвищення обсягів виробництва, так і цінової політики підприємства.

Собівартість реалізованої продукції зросла ще стрімкіше — з 62 626 тис. грн у 2021 році до 108 314,4 тис. грн у 2024 році, що відповідає приросту на 45 688,4 тис. грн, або 73% (рис. 2.7). Темп зростання собівартості випереджає темп зростання доходів, що свідчить про певне зниження ефективності витрат або вплив інфляційних факторів, підвищення цін на матеріальні ресурси та енергоносії.

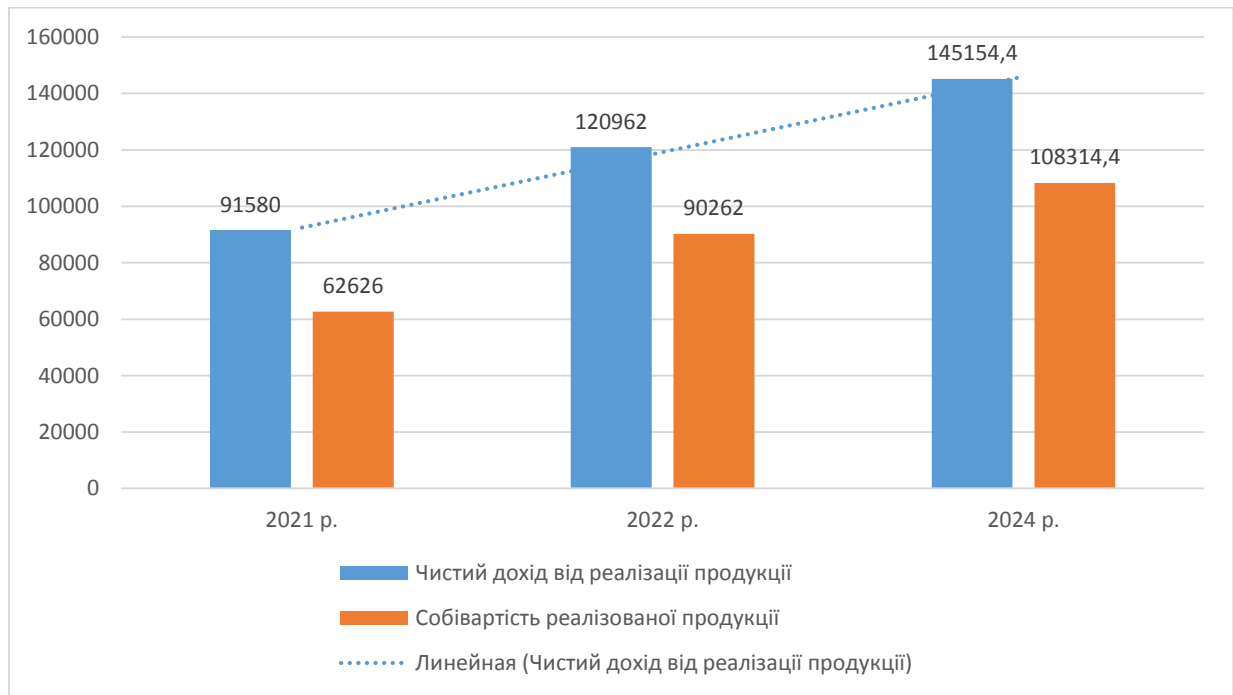


Рис. 2.7 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції та собівартості реалізованої продукції в ТОВ «СТОВ «Агрофірма «Петродолинське»

Джерело: наведено за даними звітності господарства

Незважаючи на це, валовий прибуток також демонструє позитивну динаміку, зрісши з 28 954 тис. грн до 36 840 тис. грн (приріст — 7 886 тис. грн, або 27,2%). Це вказує на збереження прибутковості операційної діяльності та здатність підприємства ефективно використовувати свої виробничі ресурси.

Чистий прибуток за період збільшився з 24 585 тис. грн до 29 326,8 тис. грн, що становить приріст у 4 741,8 тис. грн, або 19,3%. Хоча темп зростання чистого прибутку є меншим у порівнянні з доходами, це свідчить про стабільність фінансового стану підприємства.

Узагальнюючий висновок полягає в тому, що динаміка фінансових результатів ТОВ «СТОВ «Агрофірма «Петродолинське» вказує на зростання обсягів діяльності та збереження прибутковості, попри зростання витрат. Для подальшого поліпшення фінансових результатів доцільно зосередитися на підвищенні ефективності витрат, удосконаленні ресурсного забезпечення та впровадженні ощадливих технологій виробництва.

Ключовим показником ефективності діяльності суб'єкта господарювання, який відображає здатність підприємства генерувати прибуток у співвідношенні до витрат, активів або капіталу є рентабельність. Тому аналіз динаміки рентабельності дозволяє оцінити, наскільки ефективно використовуються наявні ресурси, виявити внутрішні резерви підвищення прибутковості та сформувану обґрунтовану стратегію подальшого розвитку.

ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» як представник аграрного сектора України функціонує в умовах мінливої ринкової кон'юнктури, що зумовлює необхідність постійного моніторингу фінансово-економічних результатів. Дослідження динаміки рентабельності дає змогу простежити тенденції у зміні фінансових показників підприємства, виявити вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на економічну стійкість, а також оцінити ефективність управлінських рішень.

У даному дослідженні основна увага зосереджена на аналізі змін ключових показників рентабельності (рентабельності виробництва, продажів, активів, капіталу тощо) за відповідний період (табл. 2.7). Такий підхід дозволяє не лише оцінити поточний фінансовий стан ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське», але й визначити напрями підвищення його економічної ефективності в середньостроковій перспективі.

Рівень рентабельності є ключовим інтегральним показником ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств, що відображає рівень використання ресурсів і фінансову стійкість. Аналіз динаміки рентабельності ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» за період 2021–2024

пр. свідчить про тенденцію до зниження ефективності господарської діяльності за всіма основними показниками.

Таблиця 2.7 – Динаміка рентабельності ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське»

Показники	Роки			2024 р. +/- до 2021 р., в. п.
	2021	2022	2024	
Рівень рентабельності виробництва, %	46,2	34	27,1	-19,1
Рівень рентабельності продажу, %	31,6	25,4	20,2	-11,4
Рівень рентабельності за авансованим капіталом, %	16	15,3	9,6	-6,4

Джерело: розраховано за даними звітності господарства

Так, рівень рентабельності виробництва у 2021 році становив 46,2%, у 2022 році – 34%, а у 2024 році знизився до 27,1%, що на 19,1 в. п. менше порівняно з базовим роком. Така динаміка свідчить про поступове зменшення прибутковості від основного виробництва, що може бути зумовлено як зростанням собівартості продукції, так і впливом несприятливих зовнішніх факторів, зокрема інфляції, зміни цінової кон'юнктури або нестабільності на ринку збуту.

Рівень рентабельності продажу також продемонстрував негативну динаміку: з 31,6% у 2021 році до 25,4% у 2022 році та 20,2% у 2024 році. Зниження на 11,4 в. п. може вказувати на зменшення маржі прибутку від реалізації продукції, що потенційно пов'язано із зростанням торгових витрат або недостатньо ефективною реалізаційною політикою.

Найбільш показовим є спад рентабельності всієї діяльності за авансованим капіталом: з 16% у 2021 році до 15,3% у 2022 році та до 9,6% у 2024 році (зменшення на 6,4 в.п.), що чітко віддзеркалює рис. 2.8. Це вказує на зниження загальної віддачі від вкладених у підприємство ресурсів, що свідчить про недостатнє забезпечення зростання обсягів прибутку порівняно з темпами зростання залученого капіталу.

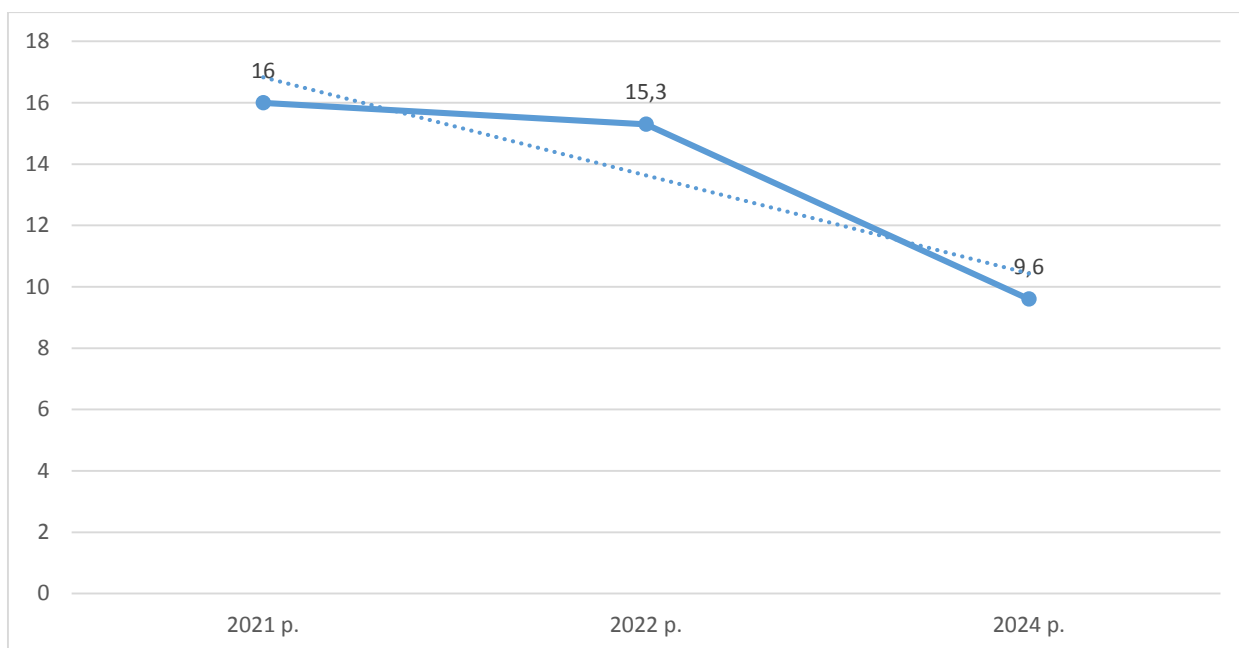


Рис. 2.8 – Динаміка рівня рентабельності за авансованим капіталом в ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» , %

Джерело: наведено за даними звітності господарства

Загалом така динаміка рентабельності вказує на потребу в глибокому аналізі внутрішніх процесів підприємства, оптимізації витрат, удосконаленні виробничої та збутової діяльності, а також підвищенні ефективності використання наявних ресурсів. Застосування сучасних методів управління, включаючи принципи ощадливого виробництва, може стати дієвим інструментом для стабілізації та подальшого зростання рентабельності в майбутніх періодах.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ РЕСУРСАМИ ТОВ СТОВ «АГРОФІРМА ПЕТРОДОЛИНСЬКЕ»

3.1. Модернізація організаційної структури управління ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське»

При веденні виробничо-господарської діяльності в умовах широкомасштабної війни аграрні підприємства стикаються з необхідністю підвищення ефективності управління виробничими процесами, раціонального використання ресурсів і забезпечення конкурентоспроможності. Одним із ключових чинників досягнення цих цілей є удосконалення організаційної структури управління відповідно до новітніх підходів у менеджменті. У цьому контексті особливої актуальності набуває впровадження принципів концепції ощадливого виробництва (Lean Production), яка передбачає системне усунення втрат, оптимізацію внутрішніх процесів, активізацію людського потенціалу та створення цінності для споживача.

ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське», як сучасне аграрне підприємство, має достатній потенціал для впровадження інноваційних управлінських практик, що сприятимуть його сталому розвитку. Проте наявна організаційна структура управління не завжди забезпечує достатню гнучкість, швидкість прийняття рішень і ефективність розподілу обов'язків, що може стримувати процеси трансформації та модернізації виробничої системи. У зв'язку з цим виникає потреба у комплексному аналізі та модернізації управлінської структури підприємства відповідно до вимог концепції ощадливого виробництва.

Наукове обґрунтування процесу модернізації передбачає визначення слабких місць в існуючій структурі, ідентифікацію втрат у комунікаціях і процесах прийняття рішень, а також формування нової моделі організаційної

структури, орієнтованої на підвищення ефективності, гнучкості й адаптивності до змін у зовнішньому середовищі. Таким чином, дослідження модернізації організаційної структури ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» в контексті ощадливого виробництва є важливим напрямом удосконалення управлінських механізмів і забезпечення сталого економічного зростання підприємства.

На цій підставі модернізація управлінської структури сільськогосподарського підприємства на базі концепції ощадливого виробництва проводиться з урахуванням його можливостей та загроз з одного боку, а з іншого сильних та слабких сторін досліджуваного ринкового суб'єкта. Їх в концентрованому вигляді представлено в таблиці SWOT-аналізу підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - SWOT-аналіз ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське»

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
Сильні сторони (Strengths)	Можливості (Opportunities)
– В чому наші переваги? – Що ми робимо краще за інших? – Унікальні ресурси чи ноу-хау	– Які є тренди/нові ринки? – Зміни в законодавстві/технологіях на користь? – Партнерства, які можна використати
Слабкі сторони (Weaknesses)	Загрози (Threats)
– Що нам заважає розвиватись? – Де наші обмеження? – Яких ресурсів не вистачає?	– Конкуренція, що зростає – Негативні економічні тенденції – Зміни в споживачській поведінці

Джерело: адаптовано з відкритих матеріалів методології SWOT-аналізу (Harvard Business School)

Перш за все наявні в ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» в контексті ощадливого виробництва **МОЖЛИВОСТІ**:

- Використовувати високий рівень розвиненої ринкової інфраструктури приміської зони міста Одеси;
- Залучати до співпраці вчених як закладів вищої аграрної освіти, так і науково-дослідних організацій міста Одеси та Національної академії наук України;
- Керувати перспективними проєктами інноваційного розвитку.

- Використовувати маркетинговий комплекс, в тому числі для проведення зовнішньоекономічної діяльності.
- Здійснювати промислову переробку сільськогосподарської сировини.
- Досліджувати та виявляти новий ринковий попит та задовольняти його.
- Здійснювати виробничо-господарську діяльність та досягати поставлених соціально-економічних цілей.
- Забезпечувати економічно ефективне господарювання на базі ощадливого виробництва для розширеного відтворення.
- Управляти підприємством на сучасних інноваційних підходах.

Наявні в ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» в контексті ощадливого виробництва ЗАГРОЗИ:

- Посилення військово-бойових дій на Одещині в безпосередній близькості або на території агрофірми.
- Масштабування негативних природно-кліматичних та погодних змін.
- Зростання відтоку жителів сільської територіальної громади в агломерації та за межі країни.
- Прискорення інфляційного тиску та зростання вартості кредитів.
- Скорочення ринкового попиту на традиційну сільськогосподарську продукцію, що вирощується в підприємстві.
- Зменшення чисельності населення сільської територіальної громади, що відповідає зменшенню числа споживачів продукції підприємства.
- Відключення енергопостачання, що порушує виробничі цикли господарства.
- Масштабування суспільно- політичної нестабільності в Україні і в світі.
- Перманентні зміни законодавства.
- Жорсткіші вимоги до виробництва продукції в контексті охорони природного середовища.

- Посилення конкуренції на ринку сільськогосподарської продукції.
- Зниження купівельній спроможності споживачів та галопуюча інфляція.

Ці загрози в ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» в контексті ощадливого виробництва в змозі мінімізувати СИЛЬНІ СТОРОНИ господарства:

- Підтримування протягом тривалого часу широкої номенклатури продукції рослинницької та тваринницької галузі, що має підвищений попит споживачів як на місцевому ринку села Петродолина, так і за його межами, зокрема в Овідіополі та містах Одесі, Чорноморськ та інших населених пунктах.
- Наявність оптових покупців.
- Приміське розташування господарства.
- Наявність значних земельних ресурсів, розміри яких зростають.
- Значні матеріально-технічно-фінансові ресурси, що збільшуються.
- Високий рівень розвитку ринкової інфраструктур.
- Велика місткість місцевого аграрного ринку.
- Надійна забезпеченість трудовими ресурсами.
- Збережений повний цикл як виробництва основної сільськогосподарської продукції, так і її часткового промислового перероблювання.
- Високий рівень організаційної культури та ефективного управління агровиробництвом.
- Високий рівень забезпеченості висококваліфікованими компетентними фахівцями.

В контексті ощадливого виробництва ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» водночас має і наступні і слабкі сторони:

- Значний вплив на виробничу діяльність погодних чинників.
- Високий рівень зношування техніки та використання застарілих технологій в окремих видах виробництва.
- Вузькість виробництва тваринницької продукції.

- Переважно сировинний характер виробництва.
- Скорочення промислового виробництва.
- Відсутність спеціалістів з сучасних маркетингових комунікацій.
- Незахищеність території сільськогосподарських культур, особливо ягідників, від пошкоджень насаджень та крадіжок вирощеної продукції.
- Неналежний можливостям господарства зв'язок з громадськістю.
- Відсутність досліджень попиту та потреб цільових аудиторій.

Нинішня організаційна структура управління ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» склалася на базі організаційної побудови господарства, що представлена на рисунку 3.1.

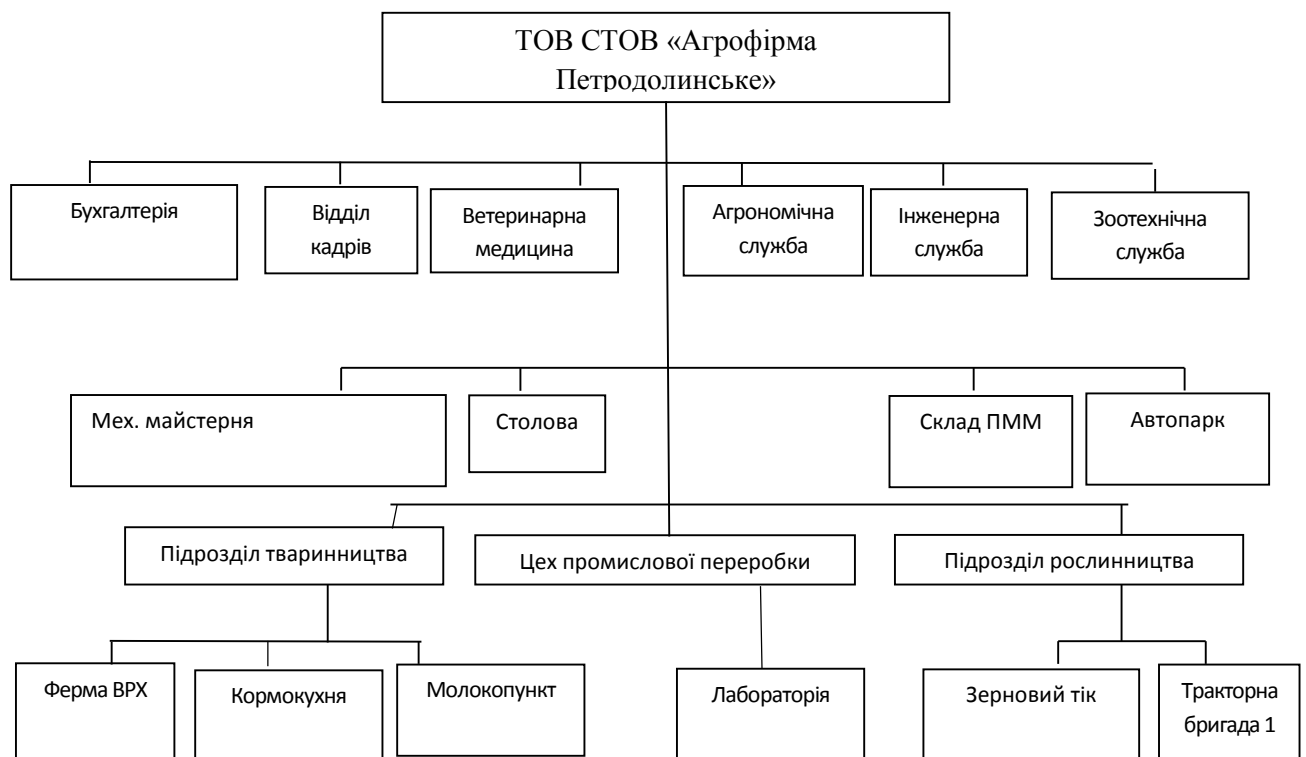


Рисунок 2.1 - Організаційна структура ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське»

Джерело: побудовано автором

Проведений SWOT-аналіз на базі концепції ощадливого виробництва дозволяє обґрунтувати заходи з модернізації організаційної структури управління ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське». Адже її нинішня

побудова має певні невідповідності вимогам та викликам на тлі динамічних змін як в оточуючому соціально-економічному середовищі, так і в середині трудового колективу.

Згідно наведеного рисунку 3.1, організаційна побудова ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» має підрозділи основного виробництва, цех промислової переробки, допоміжні та обслуговуючі служби. Основне виробництво концентрується в рослинництві, підрозділ якого включає тракторну бригаду та зерновий тік, підрозділ тваринництва містить ферму ВРХ, кормокухню та молочний пункт. До числа підрозділів промислової переробки відноситься консервний цех з лабораторією, допоміжними службами є автопарк, механізована ремонтна майстерня та склади для зберігання паливно-мастильних матеріалів. В господарстві є столова для працівників зайнятих на сільськогосподарських роботах.

Відповідні структурні підрозділи очолюють їх керівники, формуючи організаційну структуру управління ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське». Його загальногосподарський управлінський апарат містить бухгалтерію, відділ кадрів та служби технологічного та технічного характеру – агрономічну, зоотехнічну, ветеринарну, інженерну.

За підпорядкованістю організаційна структура управління складається з трьох управлінських рівнів. Перший формується директором і спеціалістами загальногосподарського апарату управління.

Другий рівень управління містить керівників вторинних виробничих підрозділів: в рослинництві таким є бригадир підрозділу рослинництва, а в тваринництві таким виступає управляючий підрозділом тваринництва. Головний інженер на цьому рівні очолює підрозділ механізації.

Третій рівень управління містить первинні структурні підрозділи з їх керівниками. Бригадиру підрозділу з рослинництва підпорядковуються спеціаліст технік-механік з меліорації, а також керівник зернового току. Бригадиру підрозділу з тваринництва підпорядковуються завідуючий фермою ВРХ, завідуючий молокопунктом, завідуючий кормокухнею.

За наявності позитивних сторін такої організаційної структури управління, вона має також певні недоліки. До основних із них слід віднести:

- повільне прийняття рішень через багаторівневу систему узгодження;
- надмірна централізація влади, що ускладнює адаптацію до змін;
- слабка ініціатива керівників та працівників нижчої ланки;
- складність у пристосуванні до ринкових змін та нових технологій;
- неможливість оперативно реагувати на зовнішні виклики (змін цін на продукцію, погодні умови, зміни законодавства);
- перекриття та дублювання функцій спеціалістів та менеджерів;
- проблеми у плануванні, координації та контролі виробничих процесів;
- відсутність сучасних ІТ-систем управління;
- складність в обліку, аналізі та прогнозуванні;
- залежність від ручної праці в управлінському процесі;
- інформаційна закритість;
- обмежене поширення важливої інформації між підрозділами;
- слабкий зворотний зв'язок з працівниками і партнерами;
- низька прозорість у прийнятті рішень.

З метою усунення зазначених проблемних місць в організації управління ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» актуальною є модернізація управлінських механізмів з орієнтацією на мінімізацію втрат, оптимізацію ресурсного забезпечення та підвищення адаптивності до ринкових змін. З огляду на це, пропонуються наступні заходи:

Впровадження процесно-орієнтованої структури управління. Перехід від ієрархічної до процесно-орієнтованої структури сприятиме узгодженості між підрозділами, зменшенню дублювання функцій та скороченню управлінських витрат. Основна увага має бути зосереджена на створенні міжфункціональних команд, що відповідають за ключові виробничі процеси — вирощування, зберігання, збут продукції.

Децентралізація управлінських функцій. Передача частини повноважень від центрального керівництва до виробничих підрозділів дозволить скоротити

час прийняття рішень, підвищити гнучкість реагування на зміни та посилити відповідальність виконавців. Це особливо важливо для оперативного управління польовими роботами та логістичними операціями.

Створення ланки внутрішнього вдосконалення (Lean-координації). Доцільно створити окрему ланку або призначити відповідальних осіб, які будуть координувати впровадження інструментів ощадливого виробництва (5S, Kaizen, SMED, Kanban, TPM тощо). Така ланка є складовим підрозділом служби маркетингу та сприятиме систематичному виявленню втрат та пошуку шляхів їх усунення на всіх рівнях управління.

Цифровізація управлінських процесів. Впровадження інформаційно-аналітичних систем (ERP, CRM, управлінський облік) дозволить забезпечити прозорість і контроль над усіма ресурсними потоками. Автоматизація документообігу та обліку сприятиме підвищенню точності управлінських рішень і скороченню адміністративного навантаження.

Переорієнтація функцій планування на прогнозування і гнучке реагування. Організаційна структура має передбачати підрозділ або функціональну групу, відповідальну за моніторинг ринку, аналіз попиту, погодних та цінових ризиків з метою оперативного коригування планів виробництва. Це дозволить мінімізувати втрати через перепланування або надлишкове виробництво.

Посилення ролі управління знаннями та персоналом. Для сталого впровадження ощадливих практик необхідно створити систему безперервного навчання працівників, а також механізми мотивації участі персоналу в удосконаленні процесів. Доцільно впровадити практику щотижневих «кайзен-нарад» та внутрішніх конкурсів ідей з підвищення ефективності.

Інтеграція системи контролю якості в структуру управління. Необхідно інтегрувати функцію контролю якості не лише на виході продукції, а на всіх етапах її створення — починаючи з підготовки ґрунту до логістики. Це дозволить запобігати втратам ще до моменту їх виникнення, а не усувати наслідки.

Створити професійну службу маркетингу в складі 4 осіб. Очолювати цю службу повинен заступник директора з маркетингу (рис. 2.2). В штаті цієї служби повинні працювати: менеджер з цифровізації маркетингових процесів, менеджер зі збуту товарів ощадливого виробництва, завідувач складським господарством та логістикою. Кожний із них повинен мати свої функції, права, обов'язки, повноваження та відповідальність, що регламентуються посадовими інструкціями.

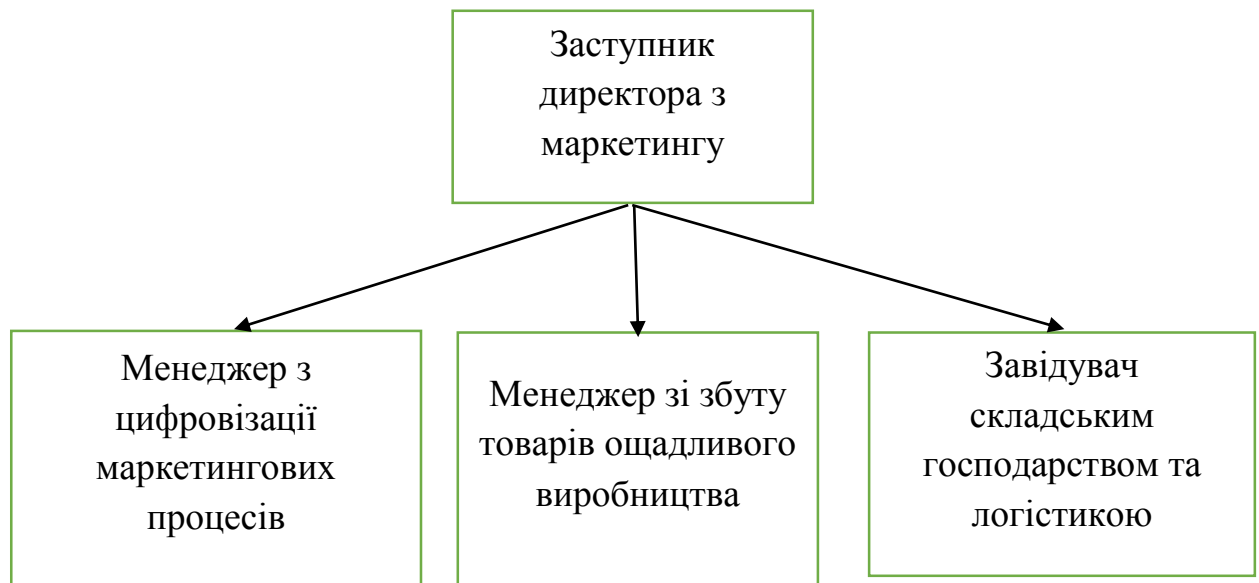


Рисунок 3.2 – Організаційна структура управління служби маркетингу ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське»

Джерело: Розроблено особисто автором

Запропоновані заходи модернізації організаційної структури управління ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» ґрунтуються на принципах ощадливого виробництва та враховують специфіку аграрного сектору. Їх реалізація дозволить підвищити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища, оптимізувати використання ресурсів і досягти стійкої конкурентоспроможності на ринку.

3.2. Раціоналізація маркетингової товарної політики підприємства в контексті ощадливого виробництва

У сучасних умовах високої конкуренції, зміни споживчих уподобань та обмеженості ресурсів, особливого значення набуває раціоналізація маркетингової товарної політики аграрних підприємств. Одним із ефективних підходів до вирішення цього завдання є впровадження принципів ощадливого виробництва, які спрямовані на мінімізацію втрат і максимізацію цінності для кінцевого споживача. В контексті діяльності ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» це передбачає не лише оптимізацію виробничих процесів, а й глибоке переосмислення товарної політики підприємства з урахуванням реальних потреб ринку та ефективного використання ресурсів.

Раціоналізація товарної політики в умовах ощадливого виробництва означає необхідність формування конкурентоспроможного та адаптивного товарного асортименту, здатного задовольнити споживача при мінімальних витратах на виробництво, зберігання та реалізацію продукції. Застосування інструментів ощадливого виробництва, таких як система «кайдзен», стандартизація товарних лінійок, усунення надлишкових складських запасів і скорочення циклу «виробництво – реалізація», сприяє підвищенню ефективності управління товарним портфелем агрофірми.

Існуюча динаміка обсягів виробництва продукції сільськогосподарських культур в ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» наведена в табл. 3.2.

Окрім наведених обсягів виробництва продукції сільськогосподарських культур в агрофірмі поточного (2024 р.) вирощували та отримали відповідно урожай:

- жито озиме – 17 га, 405.6 ц;
- тритикале озиме – 34 га, 1424.3 ц;
- овес – 5 га, 136 ц;
- просо – 30 га, 531 ц;
- вика озима – 15 га, 99.8 ц;

- соя – 90 га, 1582 ц;
- льон олійний (кудряш) – 125 га, 2146 ц;
- коріандр – 52 га, 961 ц;
- капуста головчаста – 3га, 1260 ц;
- перець стручковий солодкий – 0.5 га, 116 ц;
- цибуля ріпчаста – 5 га, 970 ц;
- морква столова – 2.5 га, 560.25 ц;
- буряк столовий – 2.50 га, 650 ц;
- кавуни – 1 га, 440 ц;
- суниці та полуниці – 5 га, 291,19 ц;
- кукурудза кормова – 545,5 га, 95000 ц;
- трави однорічні на сіно – 42 га, 2090 ц;
- трави однорічні на корм зелений, сінаж – 268 га, 30377 ц;
- трави багаторічні на сіно – 30 га, 4073.3 ц;
- трави багаторічні на корм зелений, сінаж – 35 га, 9657 ц.

Таблиця 3.2 – Динаміка обсягів виробництва продукції основних сільськогосподарських культур в ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське», ц

Продукція	2021 р.	2022 р.	2024 р.	2024 р. до 2021 р.,	
				+/-	%
Зернових та зернобобових	73218	54103	80115	6897	109,4
в т. ч. озима пшениця	48364	19836	52260	3896	108,1
ячмінь озимий	11070	5448	7138	-3932	64,5
кукурудза на зерно	12428	24737	5616	-6812	45,2
горох	-	2459	12502	12502	X
Соняшник	4253	8632	9631	5378	226,5
Ріпак озимий	-	1808	-	-	X
Помідори	2627	5436	1513	-1114	57,6

Джерело: Розраховано за даними господарства

Аналіз даних таблиці 3.2 свідчить про суттєві зміни в структурі та обсягах виробництва. Так, загальні обсяги виробництва зернових та зернобобових культур у 2024 році зросли на 6897 центнерів у порівнянні з 2021 роком, що становить приріст на 9,4%. Найвагомішу частку в цьому сегменті традиційно займає озима пшениця, обсяги виробництва якої зросли з 48364 ц у 2021 році до 52260 ц у 2024 році (+8,1%). Однак спостерігається зниження виробництва ячменю озимого на 3932 ц (зниження на 35,5%) та кукурудзи на зерно на 6812 ц (зменшення обсягів майже вдвічі, до рівня 45,2% від показника 2021 року).

Цікавим є динамічне зростання виробництва гороху, який не вирощувався у 2021 році, але вже у 2024 році досяг обсягу 12502 ц. Це може свідчити про диверсифікацію посівної структури та орієнтацію підприємства на нові ринкові ніші.

У сегменті технічних культур найбільш виразне зростання спостерігається у виробництві соняшника — з 4253 ц у 2021 році до 9631 ц у 2024 році, що становить приріст на 226,5%. Це підтверджує підвищення рентабельності вирощування олійних культур. Водночас виробництво ріпаку озимого здійснювалося лише в 2022 році, що може бути пов'язане з погодними умовами або зміною аграрної стратегії.

Натомість обсяги виробництва овочевої продукції, зокрема помідорів, зменшилися майже вдвічі — з 2627 ц у 2021 році до 1513 ц у 2024 році (57,6% від початкового рівня), що може свідчити про скорочення площ під цією овочевою культурою та про певну зміну пріоритетів на користь більш прибуткових культур.

Отже, динаміка обсягів виробництва продукції демонструє прагнення підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, шляхом перебудови посівної структури з акцентом на більш продуктивні та рентабельні культури. Це узгоджується з сучасними підходами до агровиробництва, які орієнтовані на ощадливе використання ресурсів і підвищення ефективності аграрного бізнесу.

Рационалізація маркетингової товарної політики в контексті ощадливого виробництва для ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» показує, що особливо актуальним є вдосконалення підходів до сегментації ринку, позиціонування продукції, а також оновлення та стандартизація асортименту згідно з потребами цільових споживачів. Це дозволить підприємству не лише скоротити витрати, пов'язані з реалізацією неефективних або малозатребуваних товарів, а й забезпечити сталість прибутковості та підвищення цінності продукції для споживача.

Таким чином, раціоналізація маркетингової товарної політики на засадах ощадливого виробництва виступає ключовим напрямом підвищення конкурентоспроможності та економічної ефективності агрофірми в умовах сучасного аграрного ринку.

3.3. Управління проєктом вирощування та збуту гарбуза сорту Голосінний на базі ощадливого виробництва

В умовах зростаючої конкуренції на аграрному ринку України та актуалізації глобальних викликів, пов'язаних із раціональним використанням ресурсів, дедалі більшого значення набуває впровадження принципів ощадливого виробництва в управлінні сільськогосподарськими проєктами. Одним із перспективних напрямів диверсифікації діяльності досліджуваного підприємства є впровадження високорентабельних нішевих культур, зокрема гарбуза сорту Голосінний, який відзначається високим вмістом каротину, стійкістю до захворювань і тривалим терміном зберігання.

ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське», маючи багаторічний досвід у галузі рослинництва, з достатнім матеріально-технічним потенціалом, сприятливими ґрунтово-кліматичними умовами та кадровим забезпеченням, створює об'єктивні передумови для реалізації проєкту з вирощування та збуту гарбуза Голосінного. Управління таким проєктом на засадах ощадливого виробництва дозволяє мінімізувати втрати, оптимізувати використання

трудових і матеріальних ресурсів, скоротити непродуктивні витрати та сформувати ефективну логістику збуту продукції, орієнтовану як на внутрішній ринок, так і на експорт.

Адже сорт Голосінний вирізняється високою врожайністю, адаптивністю до кліматичних умов півдня України, стійкістю до основних захворювань та тривалим терміном зберігання, що є важливими перевагами для промислового виробництва. Завдяки високому вмісту каротиноїдів, пектинових речовин і насіння з цінним олійним складом, цей сорт має значний попит як у свіжому вигляді, так і як сировина для переробки (олія, сік, пюре, кормова мука). Це створює передумови для формування високомаржинального товарного сегмента.

Запровадження принципів ощадливого виробництва, таких як усунення витрат у процесах підготовки ґрунту, сівби, збирання врожаю, а також раціональне використання добрив, води та енергоносіїв, дозволяє значно знизити собівартість вирощування гарбуза без втрати якості продукції. Використання сучасної агротехніки дає підстави стверджувати, що за умови оптимізації витрат і логістики ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» має значний потенціал щоб підвищити економічну ефективність виробництва за рахунок гарбуза сорту Голосінний.

Додаткову перспективу відкриває інтеграція вертикального маркетингу — від вирощування до переробки та збуту готової продукції, що сприятиме підвищенню доданої вартості та забезпеченню стабільного попиту. Також важливим фактором перспективності є експортний потенціал продуктів переробки гарбуза, зокрема органічної олії, яка користується попитом на ринках ЄС.

Соціальний аспект вирощування гарбуза сорту Голосінний ґрунтується на загальній цінності цього гарбуза для людини. Будучи однією з найдавніших культурних рослин, гарбуз має високу біологічну, харчову, дієтичну та лікувальну цінність для людини. Завдяки унікальному хімічному складу,

гарбуз широко використовується не лише в харчуванні, а й у медицині, косметології та фармацевтиці.

З харчової точки зору, гарбуз є джерелом легкозасвоюваних вуглеводів, органічних кислот, пектинових речовин, клітковини, а також вітамінів (особливо А, С, Е, К, групи В) і мінералів (заліза, калію, магнію, цинку). Вміст β -каротину в м'якоті гарбуза є одним з найвищих серед овочевих культур, що зумовлює його антиоксидантні властивості. Насіння гарбуза містить до 50 % жирної олії, яка є джерелом ненасичених жирних кислот (лінолева, олеїнова), фітостеролів, токоферолів та інших біологічно активних сполук.

Завдяки низькій калорійності та високому вмісту клітковини гарбуз є цінним дієтичним продуктом, рекомендованим при ожирінні, захворюваннях печінки, серцево-судинної системи, нирок і шлунково-кишкового тракту. Його регулярне споживання сприяє покращенню обміну речовин, зниженню рівня холестерину, нормалізації артеріального тиску та зміцненню імунітету.

У народній і офіційній медицині гарбуз активно використовується як сечогінний, протизапальний, гепатопротекторний та антигельмінтний засіб. Особливу цінність мають насіння, з яких виготовляють лікувальну олію з гіпохолестеринемічним і протипаразитарним ефектом.

Гарбуз — це корисна ланка в сівозміні, яка сприяє оздоровленню ґрунту і зниженню фітосанітарного навантаження, особливо в умовах дотримання сівозмінних правил. Бо має добре розвинену кореневу систему, яка розпушує ґрунт на глибину, покращуючи його структуру. Залишає після себе велику кількість рослинних решток, що збагачують ґрунт органікою. Фітосанітарна користь полягає в тому, що відносно мало уражується спільними хворобами й шкідниками зернових культур, що сприяє зниженню загального інфекційного фону. Тому гарбуз добре підходить як попередник для зернових колосових культур (пшениця, ячмінь), бобових (горох, соя, нут), технічних культур (ріпак, соняшник за умови достатньої вологи), які належать до когорти основних в досліджуваному підприємстві.

Таким чином, гарбуз є не лише сільськогосподарською культурою, а й важливим елементом функціонального харчування, джерелом цінних нутрієнтів і біоактивних речовин. Його широке використання у різних сферах життєдіяльності людини підкреслює актуальність розширення виробництва цієї культури. Отже, вирощування гарбуза сорту Голосінний у ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» з використанням інструментів ощадливого виробництва є науково обґрунтованим, екологічно доцільним і економічно ефективним напрямком розвитку підприємства, що дозволяє йому сформувати конкурентні переваги на внутрішньому та зовнішньому агропродовольчому ринку.

На базі технологічної карти розраховується потреба матеріальних ресурсів в бюджеті посіву та вирощування гарбуза сорту Голосінний у ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» (табл. 3.2).

Таблиця 3.3 - Вартість матеріальних ресурсів в бюджеті посіву гарбуза сорту Голосінний в ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське»

Види ресурсів	Річна потреба на 1 га	Ціна одиниці ресурсу, грн	Загальна потреба на 50 га	Вартість	
				грн./50 га	грн./1 га
Нітроамофоска, кг	250	25	12500	312500	6250
Гербіцид Стомп 330, л	3	350	150	52500	1050
Гербіцид Тарга, л	1	750	50	37 500	750
Насіння гарбуза сорту Голосінний, кг	3	160	150	24000	480
Паливно-мастильні матеріали (ПММ), л	87	55	4350	239250	4785
Усього витрат	X	X	X	665750	13315

Джерело: розраховано автором на основі технологічної карти

Розрахунки потреб в паливно-мастильних матеріалах для 1 га вирощування гарбуза сорту Голосінний наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 - Розрахунок потреб в паливно-мастильних матеріалах для 1 га вирощування гарбуза сорту Голосінний

Операція	Витрати ПММ, л/га	Примітка
Основний обробіток ґрунту	25–30	оранка, лушення
Передпосівна підготовка	8–10	культивация
Посів	5–6	сівалка механізована
Догляд за посівами	10–12	міжрядна обробка, обприскування
Збирання	15–20	механізоване збирання
Транспортування врожаю	10–15	перевезення до місця зберігання
Інші роботи (технічне обслуговування тощо)	3–5	за потреби
Усього	76–98 л/га	залежно від технології

Джерело: розраховано автором на основі нормативів та технологічної карти

Розрахунки показують, що в середньому на 1 га вирощування гарбуза сорту Голосінний необхідно 87 л паливно-мастильних матеріалів.

Розрахунок нормативної собівартості вирощування гарбуза сорту Голосінний за типовими даними станом на 2024-2025 рр. наведено в табл. 3.4.

Для розрахунків у господарстві зазвичай беруть планову урожайність 300 ц/га як середньозважену норму для умов півдня України, зокрема Одеської області.

В такому разі собівартість виробництва 1 ц гарбуза сорту Голосінний в ТОВ СТОВ «Агрофірма Петролинське» складає:

$$36755 \text{ грн} / 300 \text{ ц} = 122,6 \text{ грн/ц}$$

За останніми онлайн-оголошеннями (в межах Одеси та найближчих регіонів), сьогодні гарбузи домашніх сортів (не насіння) можна купити оптом за ~10 грн/кг. Це означає, що 1 центнер (100 кг) гарбуза сорту Голосінний коштуватиме орієнтовно 1000 грн.

Таблиця 3.4 - Розрахунок собівартості вирощування гарбуза сорту
Голосінний в ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське»

Стаття витрат	На 1 га, грн	Примітка
Нітроамофоска, кг	6250	За попередніми розрахунками
Гербіцид Стомп 330, л	1050	За попередніми розрахунками
Гербіцид Тарга, л	750	За попередніми розрахунками
Насіння гарбуза сорту Голосінний, кг	480	За попередніми розрахунками
Паливно-мастильні матеріали, л	4785	За попередніми розрахунками
Оплата праці	8000	В т.ч. податки
Єдиний соціальний внесок (22%)	1760	22% від 8000
Робота сторонніх організацій	2000	Техніка, послуги
Амортизація	1500	Пропорційно до зносу техніки
Поточний ремонт основних засобів	1000	Частка на підтримку техніки
Плата за оренду землі	4000	Середня по регіону
Єдиний податок	1000	Орієнтовна оцінка
Адміністративні витрати	1500	Управлінські витрати
Страхові платежі	500	Середня сума страхування посівів
Загально-виробничі витрати	1200	Витрати на утримання господарства
Інші витрати	1000	Інші витрати
Всього, грн/га	36755	X

Джерело: розраховано автором

При прямому збуті (через онлайн-магазин або фермерські ринки) маркетингові витрати можуть бути оптимізовані до ≈ 25 грн/ц.

Відтак з врахуванням маркетингу повна собівартість гарбуза сорту Голосінний в ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» становить:

$$122,6 \text{ грн/ц} + 25 \text{ грн/ц} = 147,6 \text{ грн/ц}$$

Економічне обґрунтування управління проектом вирощування та продажу гарбуза сорту Голосінний на базі ощадливого виробництва в ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» на 2026 маркетинговий рік наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Економічне обґрунтування проекту вирощування та збуту гарбуза сорту Голосінний на базі ощадливого виробництва

Показники	План на 2026 м. р.
Площа, га	50
Урожайність, ц/га	300
Товарна продукція, ц	15000
Планова ціна реалізації, грн / ц	1000
Виробнича собівартість, грн / ц	122,6
Повна собівартість, грн/ц	147,6
Дохід від реалізації, грн.	15000000
Витрати на маркетинг, грн/ц.	25
Повна собівартість реалізованої продукції, грн.	2214000
Чистий прибуток, грн.	12786000
Беззбитковий обсяг виробництва у натуральному виразі, ц	2598,1
Беззбитковий обсяг реалізації у вартісному виразі, грн.	2598100
Рівень рентабельності, %	577,5

Джерело: Розраховано автором

Розрахунки показують, що управління виробничими ресурсами ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» з використанням концепції ощадливого виробництва на 2026 м. р. дозволяє економічно вигідно вирощувати гарбуз сорту Голосінний. За планом на 2026 р. чистий прибуток від продажу гарбуза буде складати 12,7 млн. грн.; беззбитковий обсяг виробництва становить понад 259,8 тони, рівень рентабельності – 577,5%.

Упровадження концепції Lean Production в аграрний проєкт потребує чіткого планування усіх етапів життєвого циклу — від підготовки ґрунту та посіву до післязбиральної обробки, пакування і продажу. Особлива увага приділяється побудові безперервних виробничих процесів, впровадженню стандартів якості та налагодженню системи зворотного зв'язку із споживачем. Науково обґрунтоване управління проєктом вирощування та збуту гарбуза на основі ощадливого підходу сприятиме підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства, зміцненню його ринкових позицій та реалізації принципів сталого розвитку.

Управління проєктом вирощування та збуту гарбуза сорту Голосінний на базі ощадливого виробництва дозволяє поєднувати інноваційні агротехнології з сучасними методами менеджменту для забезпечення конкурентоспроможності продукції ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» в динамічному ринковому середовищі.

ВИСНОВКИ

Проведені дослідження щодо управління виробничими ресурсами ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» з використанням концепції ощадливого виробництва дають підстави для наступних висновків.

1. Визначено, що дослідження економічної сутності та змісту управління виробничими ресурсами аграрних підприємств на основі концепції ощадливого виробництва є важливою науково-практичною проблемою, вирішення якої сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та інноваційної спроможності підприємств аграрного сектору в умовах сталого розвитку. Впровадження концепції ощадливого виробництва (lean production) у діяльність аграрних підприємств передбачає орієнтацію на мінімізацію втрат в усіх сферах виробництва: перевитрати матеріалів, нераціональні трудові операції, простої техніки, надлишкові запаси тощо. В умовах аграрного підприємства це може бути досягнуто шляхом вдосконалення логістичних процесів, запровадження системи 5S на виробничих ділянках, оптимізації агротехнологічних карт і обслуговування техніки за принципами ТРМ (Total Productive Maintenance), вирощування унікальних сільськогосподарських культур, продукція яких користуються підвищеним попитом на внутрішньому та світовому ринках.

2. Встановлена, що ключовими особливостями управління виробничими ресурсами аграрних підприємств з використанням концепції ощадливого виробництва виступають: науковість, що передбачає практичне використання результатів сучасних науково-технічних досягнень; стратегічність, що орієнтує аграрних товаровиробників на довгострокові економічні інтереси, системність, що породжує нову якість через цілісне поєднання економічних, соціальних та екологічних сфер життєдіяльності сільських територіальних громад; картування потоків створення цінності (VSM) для виявлення неефективних ділянок у технологічному циклі; стандартизація операцій та регламентація трудових процесів з метою мінімізації втрат часу та перевитрат матеріалів; система 5S для організації робочих місць, що сприяє підвищенню

продуктивності праці та безпеки виробництва; використання методу «Кайдзен» як інструменту безперервного вдосконалення виробничих процесів з урахуванням специфіки сільськогосподарської діяльності; візуалізація управлінських процесів, що забезпечує прозорість контролю ресурсів та підвищення рівня відповідальності персоналу.

3. Обґрунтовано систему показників для оцінки економічної ефективності управління виробничими ресурсами аграрних підприємств на базі концепції ощадливого виробництва, що має бути комплексною, охоплюючи як традиційні економічні індикатори, так і специфічні метрики ощадливого (lean) підходу. Така система показників структурується за блоками, що охоплюють:

- I. Блок підсистеми показників ефективності використання основних виробничих ресурсів.
- II. Блок підсистеми показників витрат і результативності (на основі lean-підходу).
- III. Блок підсистеми показників фінансової результативності.
- IV. Блок підсистеми інтегральних показників ефективності управління ресурсами (ІЕУР).
- V. Блок підсистеми показників якості управлінських рішень.

Важливим показником культури ощадливого виробництва є також оцінка рівня data-driven управління, що показує маркетингові характеристики, в основі яких знаходиться аналіз бази даних про людей та дії, які здійснюються ними в інтернеті та офлайн. Наведена система показників дозволяє здійснювати всебічний моніторинг економічної ефективності як на рівні операційного управління, так і на стратегічному рівні.

4. Оцінка макроекономічних умов управління виробничими ресурсами ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» показує, що в період 2021–2023 років економіка країни демонструє шокове падіння основних показників у 2022 році внаслідок воєнної агресії, за яким у 2023 році спостерігається часткова стабілізація та поступове відновлення. Водночас відновлення

відбувається нерівномірно та супроводжується високими соціально-економічними ризиками, що вимагає зваженої макроекономічної політики, активного залучення інвестицій, стимулювання внутрішнього ринку та компетентного управління виробничими ресурсами в аграрних підприємствах з використанням концепції ощадливого виробництва.

Мікроекономічні передумови підприємства створюють сприятливе підґрунтя для поетапної реалізації lean-технологій, зокрема через розвиток кадрового потенціалу, налагодження внутрішнього контролю витрат, підвищення мотивації персоналу до участі в програмах покращення, а також застосування цифрових інструментів обліку та моніторингу. Мікроекономічне середовище ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» дозволяє застосовувати елементи концепції ощадливого виробництва як засіб підвищення ефективності управління виробничими ресурсами. Це, у свою чергу, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зниженню витрат, сталому розвитку та гнучкості в умовах ринкових коливань.

5. Встановлено, що в ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» Одеського району Одеської області склався досить масштабний ресурсний потенціал. Площа сільськогосподарських угідь щорічно зростає і складає 3566,8 га, що повністю співпадає з площею ріллі та вказує на високий рівень інтенсивності використання основного сільськогосподарського засобу виробництва. Середньорічна чисельність працівників складає 173 особи та має щорічний тренд зростання. В господарстві кількість поголів'я великої рогатої худоби скорочується (на 54 голови) та нараховує 1305 голів. Поголів'я дійного стада складає 560 голів та формує щорічний тренд до скорочення. Авансований капітал нараховує 304,9 млн грн, необоротні активи – 153,5 млн грн, оборотні активи – 151,3 млн грн. Динаміка основних складових активів ТОВ СТОВ «Агрофірма «Петродолинське» у період з 2021 по 2024 рік свідчить про значне зростання обсягів господарських ресурсів підприємства, що є свідченням активного розвитку та розширення економічного потенціалу.

6. Встановлено, що результативність управління виробничими ресурсами господарства загалом зростає. У 2024 році Чистий дохід від реалізації продукції становив 145,1 млн. грн та на 53,5 млн. грн або на 58,5 % перевищує значення 2021 року. Вартість чистого прибутку складає 29,3 млн. грн, або збільшилась на 4,7 млн грн (на 19,3 %). Рівень рентабельності виробництва підприємства у 2021–2024 роках знаходиться в межах 27,1 – 46,2% та має щорічне зниження. Такий же негативний тренд щодо зниження стосується рентабельності продажу та рентабельності за авансованим капіталом. Це вказує на суттєве збільшення витрат, що перевищує приріст виручки від реалізації, та актуалізує управління виробничими ресурсами на основі ощадного виробництва.

7. У ТОВ СТОВ «Агрофірма «Петродолинське» сформувалася трирівнева лінійно-функціональна організаційна структура управління. До основних недоліків організації управління слід віднести: повільне прийняття рішень через багаторівневу систему узгодження; складність у пристосуванні до ринкових змін та нових технологій; неможливість оперативно реагувати на зовнішні виклики (змін цін на продукцію, погодні умови, зміни законодавства); перекриття та дублювання функцій спеціалістів та менеджерів; відсутність сучасних ІТ-систем управління; обмежене поширення важливої інформації між підрозділами; слабкий зворотний зв'язок з працівниками і партнерами;

Модернізація організаційної структури управління передбачає формування маркетингової служби на чолі заступника директора з маркетингу. В штаті цієї служби повинні працювати: менеджер з цифровізації маркетингових процесів, менеджер зі збуту товарів ощадливого виробництва, завідувач складським господарством та логістикою. В структурі управління доцільно створити окрему ланку внутрішнього вдосконалення (Lean-координації), або призначити відповідальних осіб, які будуть координувати впровадження інструментів ощадливого виробництва.

8. Динаміка обсягів виробництва продукції демонструє прагнення підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, шляхом перебудови посівної структури з акцентом на більш продуктивні та рентабельні культури. Це узгоджується з сучасними підходами до агровиробництва, які орієнтовані на ощадливе використання ресурсів і підвищення ефективності аграрного бізнесу.

9. Обґрунтовано пропозиції щодо вирощування та збуту гарбуза сорту Голосінний на базі ощадливого виробництва. Соціальний аспект вирощування гарбуза сорту Голосінний ґрунтується на загальній цінності цього гарбуза для людини. Будучи однією з найдавніших культурних рослин, гарбуз має високу біологічну, харчову, дієтичну та лікувальну цінність для людини. Завдяки унікальному хімічному складу, гарбуз широко використовується в харчуванні, медицині, косметології та фармацевтиці.

Управління виробничими ресурсами ТОВ СТОВ «Агрофірма Петродолинське» з використанням концепції ощадливого виробництва на 2026 м. р. дозволяє економічно вигідно вирощувати та продавати гарбуз сорту Голосінний. За планом на 2026 р. повна собівартість 1 ц гарбуза складає 147,6 грн/ц, при ціні продажу 1000 грн/ц. Відтак, чистий прибуток від продажу гарбуза буде складати 12,7 млн. грн.; беззбитковий обсяг виробництва становить понад 259,8 тони, рівень рентабельності – 577,5%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аранчій В. І., Зоря О. П., Резниченко, О. А. Рівень ресурсного потенціалу і ефективності господарювання та чинники їх впливу на формування стратегії розвитку аграрних підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019. № 2, с. 26–30.
2. Воловик Д. В. Розвиток системи управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2014. № 4, с. 133–135.
3. Лейбович А.В. Формування та оцінка ресурсного потенціалу Запорізького регіону. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. №10. с. 60-67.
4. Нужна С. А., Самарець Н. М. Оптимізація використання виробничих ресурсів підприємствами аграрного сектору. *Економічний аналіз*, 2018. Том 28, № 4, с. 225–234.
5. Полтавець А.М. Розробка економічного та організаційного механізмів формування і використання земельних ресурсів аграрних підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2021. № 3, 78–83.
6. Руденко С.В., Ряснянська А.М., Семенов О.О. Продуктові, виробничі та управлінські інновації в системі розвитку економічного потенціалу аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки (Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology)*, том 8, випуск 1, 2023, стор. 213–217.
7. Степаненко С. В. Ресурсний потенціал аграрних підприємств: елементи та особливості їх поєднання в сучасних умовах. *Ефективна економіка*, 2022, № 2.
8. Суліма Н., Гуцул Т., Боровик Н. Формування ресурсного потенціалу аграрних підприємств в умовах інноваційного розвитку. *Економіка та суспільство*. Випуск 63. 2024.

9. Levina-Kostiuk M.O., Melnychuk O.I., Danilenk O.V., Lagodienko V.V., Tkachuk G.O. Оптимізація виробничої діяльності фермерського господарства з використанням економіко-математичних методів. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, 6(4), 2021. 112–120.
10. Yatsiv I., Yatsi S., Smulka O. Formation of production technological efficiency in the agricultural enterprises of Ukraine. *International Journal of Information Technology Project Management*. 2022. 13(2).
11. Арутюнян А. Г., Житкевич О. В. Огляд проблем та рішень впровадження ощадливого виробництва вітчизняними підприємствами. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. Випуск № 13*, 2024.
12. Ватченко Б. С., Полив'яний Д. С. Концепція ощадливого виробництва в умовах сталого розвитку України. *«Економічний простір»*, № 137. 2018, с. 198–210.
13. Ганжуренко І. В. Адаптивність маркетингово-логістичних систем суб'єктів аграрного бізнесу. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019. № 3, С. 38–46.
14. Дюк А. А. Економічна оцінка формування соціальної відповідальності в сільськогосподарському підприємстві. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2020, випуск 2 (106), С. 47–53.
15. Дюк А. А. Організаційно-економічна соціалізація підприємства на селі в умовах трансформації господарювання. *Економіка АПК*, Том 27, № 5. 2020, С. 108–117.
16. Капінос Г., Ларіонова К. Теоретико-методичні засади реалізації концепції ощадливого виробництва в практиці діяльності промислових підприємств. *Modeling the Development of the Economic Systems*, № 2, 2022. С. 173–181.
17. Могилевська О. Ю. Формування стратегії управління підприємствами агропромислового комплексу. *Київський економічний науковий журнал*, № 8 (2025), С. 80–87.

18. Chechelashvili M., Zedginidze S., Ptashchenko L. Ощадливе виробництво як механізм зниження витрат. *«Економіка і регіон» (Полтава: ПНТУ)*, 2020, випуск 2(77), С. 11–15.
19. Skrypnyk A., Klymenko N., Tuzhyk K., Galaieva L., Rohoza K. Prerequisites and prospects for sustainable development of grain production in Ukraine. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, Volume 7, Issue 3, (2021. С. 90–106.
20. Bukharina L., Shyshkin V., Onyshchenko O. Management of labour productivity at the enterprises of the agricultural industry of Ukraine. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, том 1, випуск 15, С. 98–112.
21. Матвієв П. М. Державне регулювання у сфері підвищення продуктивності використання ресурсного потенціалу аграрного сектора. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019. 4, 51–57.
22. Галанец В. В. Форми та методи державного регулювання агропромислового виробництва. *Право та державне управління*. 1(34). 2019. С. 33–39 .
23. Науменко А. О. Державне регулювання агропромислового комплексу України. *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*, 30(69)(4). 2019. С. 93–97 .
24. Nesenenko P. Методичні підходи до оцінки ефективності державного регулювання аграрного сектору. *Вісник Хмельницького нац. ун-ту. Серія: Економічні науки*, 4. 2022. С. 288–296 .
25. Halanets M. V., Luzan Yu. Ya. Земельна реформа: сучасні проблеми і шляхи вирішення. *Економіка АПК*, 2, 2020. С. 6–19.
26. Borodina O. M. Забезпечення сільського способу життя: європейська політика, орієнтири для України. *Економіка АПК*, 2. 2020. С. 20–32.
27. Сичевський М. П., Юзефович А. Е., Коваленко О. В. Забезпечення фінансовими ресурсами аграрних підприємств. *Інститут продовольчих ресурсів НААН України. Фаховий збірник*, 2020-15. 2020. С. 211–218 .

28. Усененко І.І., Лупенко Ю.О., Коваленко О.В., Ященко Л.О. Концептуальні засади формування економічної політики, прогнозування та наукового забезпечення розвитку харчової індустрії. *Інститут продовольчих ресурсів НААН України. Фаховий збірник*, 2020-15. 2020. С. 219–237.
29. Гадзало Я.М., Лузан Ю.Я. Удосконалення державного управління розвитком аграрного сектору економіки та сільських територій. *Економіка АПК*, 11. 2020. С. 6–18.
30. Гадзало Я.М., Лузан Ю.Я. Розвиток аграрного сектору економіки України в умовах євроінтеграції. *Економіка АПК*, 8. 2021. С. 6–17.
31. Жук М. Стратегічні компоненти інституційного механізму розвитку аграрного сектору національної економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. С. (34) .
32. Makaliuk I., Kashpurenko T., Varannikov M. Стан підприємств аграрного сектору України в умовах війни: фінансово-інвестиційні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2023. 49.
33. Mamchur V. Тенденції та перспективи розвитку аграрного підприємництва в Україні. *Соціально-економічні проблеми і держава*, 1(24). 2021. С. 45–53.
34. Sabii I. M. Вибір моделі аграрного устрою України як основа всебічного сталого сільського розвитку. *Економіка АПК*, 9. 2021. С. 82–90.
35. Росола У.В. Функціонування бізнес-екосистеми як фактор сталого розвитку сільського господарства. *Міжнародний науковий журнал “Інтернаука”*. Серія: Економічні науки. – 2024. – № 12.
36. Ляховська О.В. Стан і проблеми експорту сільськогосподарської продукції України. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2024. Вип. 4(168). С. 40–44.
37. Малік М.Й., Шпикуляк О.Г. та ін. Фермерські господарства як чинник розвитку сільських територій. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. – Т. 8, № 2. С. 199–206.

- 38.Лупенко Ю., Шпикуляк О., Малік М. та ін. Розвиток сімейних фермерських господарств в умовах воєнного часу... *Аграрна економіка*. 2023. Т. 16, № 1-2. С. 9–22.
- 39.Бечко П. К. та ін. Сутність і напрями розвитку сучасного фінансового менеджменту вітчизняної аграрної галузі. *Економіка*. 2024. Вип. 104, ч. 2. С. 233–254.
- 40.Власюк С. А., Тиховський М. І. та ін. Державна фінансова підтримка аграрного сектору України в умовах воєнного стану. *Економіка*. 2024. Вип. 104, ч. 2. С. 223–232.
- 41.Щербак В. Г. Фінансування розвитку підприємництва у фермерських господарствах. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 39. С. 248–253.
- 42.Щербак В., Коломієць С. Фінансування розвитку підприємництва у фермерських господарствах (фахове продовження). *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 39. С. 248–253.
- 43.Щербак В. Г. Circular economy and inclusion as effective tools to prevent ecological threats in rural areas during military operations. *Global Journal of Environmental Science and Management*. 2024. 10(3). С. 969–986.
- 44.Нікітенко М. П., Донгаузер В. О. Перспектива впровадження ресурсозберігаючих технологій. *Сучасна наука: стан та перспективи розвитку*. 2023. С. 78–84.
- 45.Петренко І. М. Впровадження ощадливого виробництва в аграрних підприємствах України: проблеми та перспективи. *Економіка АПК*. 2021. № 5. С. 112–118.
- 46.Шевченко О. В., Бондарчук Л. Ю. Концепція lean-production у вітчизняному агробізнесі: адаптаційні підходи. *Вісник аграрної науки Північного Причорномор'я*. 2022. № 3. С. 47–53.
- 47.Ковальчук М. С. Раціоналізація використання ресурсів у сільськогосподарському виробництві на засадах ощадливого підходу. *Економіка і організація управління*. 2023. № 1(37). С. 66–71.

48. Гриценко В. П., Мельничук Т. І. Елементи ощадливого виробництва у вітчизняних аграрних підприємствах. *Економіка і прогнозування*. 2020. № 4. С. 89–95.
49. Діденко Н. О. Lean-технології як інструмент підвищення ефективності аграрного виробництва. *Бізнес-Інформ*. 2022. № 6. С. 130–135.
50. Чорний Ю. С. Аналіз ефективності впровадження концепції ощадливого виробництва в сільське господарство. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2024. Вип. 1(53). С. 25–31.
51. Романенко С. В. Практики ощадливого виробництва у вирощуванні зернових культур: досвід українських господарств. *Економіка та держава*. 2023. № 10. С. 78–83.
52. Іванова А. Ю. Вплив lean-підходів на конкурентоспроможність аграрних підприємств. *Аграрна економіка*. 2021. Т. 14, № 2. С. 55–61.
53. Москаленко Л. І., Тарасенко В. П. Оптимізація агровиробництва на основі ощадливого управління ресурсами. *Інноваційна економіка*. 2025. № 2. С. 40–45.
54. Семенюк І. П. Роль системи 5S у забезпеченні ефективності аграрних виробничих процесів. *Економіка та управління національним господарством*. 2023. № 1. С. 91–96.

ДОДАТКИ